

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

André Pedro Jornada Atarão

CUSTOMER CENTRIC MARKETING EM EMPRESA DO RAMO DE TI

**PORTO ALEGRE
2015**

André Pedro Jornada Atarão

CUSTOMER CENTRIC MARKETING EM EMPRESA DO RAMO DE TI

Projeto do trabalho de conclusão de curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

PORTO ALEGRE

2015

André Pedro Jornada Atarão

CUSTOMER CENTRIC MARKETING EM EMPRESA DO RAMO DE TI

Projeto do trabalho de conclusão de curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Conceito final: ____

Aprovado em ____ **de** _____ **de** _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr. Fernando Bins Luce – UFRGS

5S, 6 Sigma, BSC:

Sua empresa pode ter tudo isso funcionando bem

Mas se não for organizada para o cliente

Ela naufraga junto com todas as ferramentas de gestão

Brian Halligan

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Florivaldo e Verlaine Atarão, que desde a infância fizeram questão de enaltecer o valor do estudo, e que abriram mão de várias coisas para me proporcionar uma base sólida de crescimento. Por essa prova profunda de amor, agradeço a vocês em primeiro lugar.

À minha namorada Paula Fontana, companheira de caminhada desde o ensino médio. Em todos esses anos foi fonte de inspiração e amor, e seguirá sendo por muito tempo ainda.

À minha família – irmãos, tios, sobrinhos, sobrinhos-netos, sogros e cunhados – agradeço pela acolhida constante e partilha de encontros memoráveis.

Aos meus amigos mais próximos de fora da faculdade, agradeço pelos momentos puros e verdadeiros de alegria. Não partilhamos os mesmos contextos atualmente, mas o carinho e o apreço por vocês seguem inabalados.

Aos meus amigos realmente próximos da faculdade – poucos, e que com certeza se reconhecem nessas linhas. Obrigado por todas as discussões voluntárias e exposição de fatos. Com certeza conviver e aprender com vocês contribuiu para o meu desenvolvimento. O desejo é de que o vínculo não termine pós-UFRGS.

Às pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho – o orientador Fernando Bins Luce, o revisor Vicente Jalowitzki e as pessoas que me receberam na empresa estudada, diretores comercial e administrativo – meu sincero agradecimento pelo tempo dedicado.

Por fim, gostaria de agradecer às organizações que me formaram como gestor, nomeadamente: UFRGS, PS Júnior, Carlomagno Consultoria, dsCRM, Nefa, CVD, Malucossom, GDE, ISEG e FDRH. A todos muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho aborda o Customer Centric Marketing de maneira conceitual e prática. Seu objetivo é orientar uma empresa de TI dentro do Customer Centric Marketing, investigando a situação atual do tema por meio de framework de análise especificamente desenvolvido e ordenando planos que aproximem empresa e objeto em estudo. O framework de análise do Customer Centric Marketing foi criado a partir da revisão de trabalhos sobre o tema em questão e sobre outros assuntos paralelos que contribuem para seu entendimento. Na análise da empresa escolhida empregou-se o método de pesquisa qualitativo de entrevistas, a fim de buscar informações. As recomendações foram organizadas em nove planos de ação, detalhados um a um. Quanto aos resultados teóricos, percebeu-se que a literatura é pouco propositiva, primando por estabelecer conceitos e limites, da mesma forma que outros conteúdos próximos da gestão de clientes. No campo prático, foi diagnosticado que a organização estava distante do paradigma do Customer Centric Marketing, e cada ponto do framework explicitou exatamente os aspectos determinantes para tal distanciamento. Assim, a recomendação buscou orientar próximos passos possíveis para reestruturação inicial em um período de 12 meses, sem ter a pretensão de esgotar as possibilidades de adaptação à abordagem do CCM. A conclusão do trabalho expõe como o framework criado pode ser futuramente trabalhado, e sugere outras temáticas do Customer Centric Marketing merecedoras de maiores investigações.

Palavras chave: Customer Centric Marketing, framework, Customer Centric Marketing framework, cliente, marketing de relacionamento e marketing.

ABSTRACT

This paper discusses the Customer Centric Marketing in concept and practice. The main objective is to guide one IT company within the Customer Centric Marketing, investigating its current development through a specific analysis framework and suggesting action plans that bring CCM closer to organization's practices. The analysis framework was created by the author as the result of a comprehensive review of published works on the subject and related topics. Interviews with workers and administrators were conducted as the main qualitative method to establish the firm's practices. The recommendations were sorted in nine action plans individually detailed. In terms of theoretical results, it was found that the literature lacks practical propositions, striving to establish concepts and boundaries, as in other customer management disciplines. In the practical field, it surfaced that the firm did not follow CCM methods. Aspects that contribute to this positioning were made clear by applying the developed framework. The recommendation addresses next steps to restructuring within a time frame of twelve months, trying not to exhaust its possibilities. The conclusion presents how the framework can be used in the future, and suggests other "Customer Centric Marketing" aspects worthy of further investigation.

Key-words: Customer Centric Marketing, framework, Customer Centric Marketing framework, customer, relationship management e marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Distribuição das fontes de receita 2014	14
Figura 2: Receitas anuais registradas entre o período 2012-2014.....	14
Figura 3: Distribuição percentual dos colaboradores por área	16
Figura 4: Ciclo de aprendizagem da empresa “Customer Centric”	19
Figura 5: Continuum da abordagem de marketing.....	20
Figura 6: Continuum de conceituação do CRM.....	24
Figura 7: Framework de análise CCM.....	32
Figura 8: Macroprocesso de venda	42
Figura 9: Hierarquia da estrutura organizacional	55
Figura 10: Fases de execução dos planos de ação	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Lista das vantagens de adoção de práticas Customer-Centric	20
Tabela 2: Lista dos pontos cruciais para implementação de CRM	26
Tabela 3: Tabela de apresentação do framework em sua configuração ideal ...	33
Tabela 4: Lista de entrevistas feitas com colaboradores da empresa	37
Tabela 5: Lista de indicadores de centralidade do cliente na gestão	52
Tabela 6: Lista de fóruns de acompanhamento da gestão	53
Tabela 7: Etapas do plano de ação um	58
Tabela 8: Etapas do plano de ação dois.....	60
Tabela 9: Etapas do plano de ação três	61
Tabela 10: Etapas do plano de ação quatro.....	62
Tabela 11: Etapas do plano de ação cinco.....	64
Tabela 12: Etapas do plano de ação seis.....	65
Tabela 13: Etapas do plano de ação sete.....	67
Tabela 14: Etapas do plano de ação oito	68
Tabela 15: Etapas do plano de ação nove.....	69

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	12
1.2.	OBJETIVOS.....	16
1.2.1.	Objetivo Geral.....	16
1.2.2.	Objetivos Específicos	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1.	CUSTOMER-CENTRIC MARKETING	17
2.2.	CRM	23
2.3.	GESTÃO DOS PONTOS DE CONTATO COM O CLIENTE	27
2.4.	ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO	28
2.5.	SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	29
2.6.	CULTURA.....	30
2.7.	FRAMEWORK DE ANÁLISE CCM	31
3.	METODOLOGIA	36
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
4.1.	ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL.....	39
4.1.1.	Clientes: expectativas e percepções.....	40
4.1.2.	Gestão dos pontos de contato.....	41
4.1.3.	Estratégia de relacionamento	46
4.1.4.	Gestão das informações dos clientes	47
4.1.5.	Segmentação de clientes.....	48
4.1.6.	Tecnologia da informação.....	49
4.1.7.	Cultura.....	50
4.1.8.	Estrutura e instrumentos de gestão	52
4.1.9.	Desenvolvimento de oferta.....	55
4.2.	PROPOSTA DE SITUAÇÃO FUTURA.....	56
4.2.1.	Primeira fase dos planos de ação: questões urgentes.....	58
4.2.1.1.	Plano um: Definir liderança para a iniciativa CCM	58
4.2.1.2.	Plano dois: Intensificar contato ativo com clientes da base.....	59
4.2.1.3.	Plano três: Aumentar eficiência da área de desenvolvimento em receber demandas e executá-las	60

4.2.2.	Segunda fase dos planos de ação: preparação interna.....	62
4.2.2.1.	Plano quatro: Unificar informações dos clientes	62
4.2.2.2.	Plano cinco: Fornecer visões consolidadas dos clientes	64
4.2.2.3.	Plano seis: Readequar fóruns e instrumentos de gestão.....	65
4.2.3.	Terceira fase dos planos de ação: cliente no centro	66
4.2.3.1.	Plano sete: Gerar inteligência analítica a partir dos dados dos clientes	66
4.2.3.2.	Plano oito: Facilitar a recepção de contatos prospectivos através da internet	68
4.2.3.3.	Plano nove: Avaliar a eficiência do uso de equipes multidisciplinares de projeto para potencializar as soluções ofertadas ao mercado ...	69
5.	CONCLUSÃO	71
6.	REFERÊNCIAS.....	73

1. INTRODUÇÃO

Em tempos cada vez mais acirrados de competição, o mercado e a academia sugerem a mesma saída para as empresas: aproximar-se dos clientes (KOTLER, 2009). Várias áreas de conhecimento e correntes de pensamento sugerem o que seria de fato isso, sugerindo temas que partem de pressupostos similares sobre o papel do cliente na gestão (Berry, 2002). Em resumo a prescrição é ter um entendimento profundo do que o cliente demanda hoje e do que tende a demandar no futuro, desenhar uma estratégia que maximize a oferta deste valor por parte de todas as áreas da empresa e executar tudo isso dentro de um enfoque organizado e multicanal que vise à rentabilidade no longo prazo do relacionamento comercial.

Esta abordagem pode receber o nome de marketing de relacionamento, CRM, entre outros. Entretanto, Osborne e Ballantyne (2012) sugerem que os temas mais correntemente empregados para estudar a centralidade do cliente na gestão possuem conceituações difusas – o que invocariam discussões laterais sobre nomenclaturas, sem contribuir para o avanço real do conceito.

Exemplo disso são as linhas de pesquisa que buscam conceituar o termo “CRM” como estratégia organizacional ou ferramenta (BRAMBILLA; SAMPAIO; PERIN, 2008). Para alguns, o CRM pode ser entendido como o uso de ferramentas para facilitar a obtenção da vantagem competitiva junto aos clientes, ao viabilizar a existência de uma quantidade grande de dados e o consequente estudo minucioso dos mesmos – tema consagrado pela literatura como *Marketing Analytics* (Berry, 2002). Para outros, a exemplo de segundo Farah et al. (2005), o tema nunca significaria “apenas a ferramenta”, fazendo menção às abordagens táticas e estratégicas necessárias ao tratamento do consumidor de forma mais próxima e valorativa.

Desta forma, Osborne e Ballantyne (2012) sugerem o “Customer Centric Marketing” como o conceito mais adequado para endereçar o tema da centralidade do cliente na gestão. O principal motivo seria que a abrangência do conceito, junto da inexistência de discussões conceituais anteriores do tema, conseguiriam centralizar o estudo em melhores maneiras de colocar o cliente no centro das organizações. Para

os autores, uma organização alinhada com o Customer Centric Marketing¹ conseguiria organizar sua estrutura de pessoal e de informações para entender aquilo que o cliente valoraria, ao mesmo tempo em que encontraria sempre melhores formas de atendê-lo.

Os estudos endereçam essa área de maneira conceitual. São sugeridas frentes de abordagem, mas, ao contrário de outros temas correlatos mais populares, abordagens prescritivas são deixadas à margem. Assim, o presente trabalho visa orientar uma empresa de TI dentro do Customer Centric Marketing, investigando a situação atual do tema por meio de framework de análise a ser criado e ordenando planos que aproximem a organização do tema em estudo.

Uma vez finalizado o presente estudo, os resultados serão disseminados idealmente por meio de canais digitais. O primeiro será o repositório virtual da UFRGS – LUME. O segundo será via blog profissional a ser criado e mantido pelo autor do trabalho em parceria com outro profissional da área, abordando os temas de gerenciamento e direcionamento estratégico das organizações com vistas à demanda dos clientes.

1.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

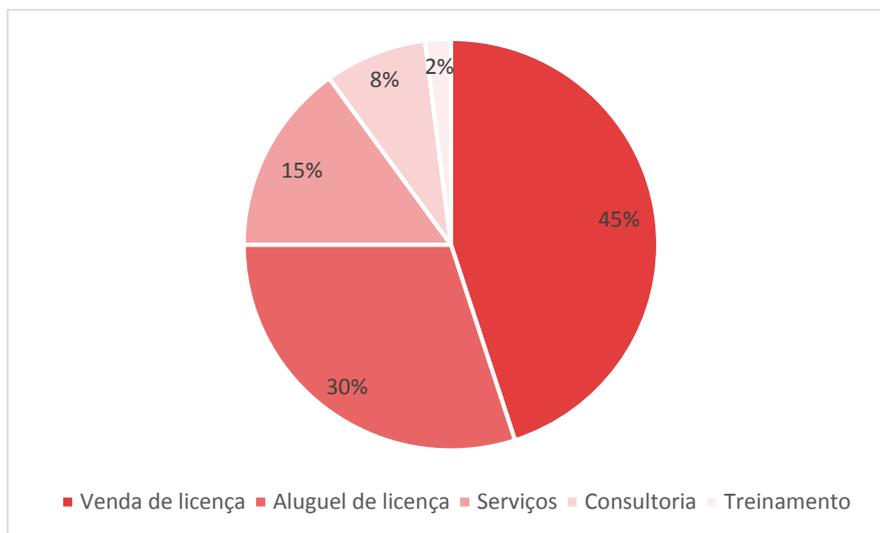
A organização estudada possui sede na cidade de Montenegro, situada no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Ela atua dentro do setor de TI há 15 anos. Sua missão é “garantir segurança, previsibilidade e gestão eficaz das áreas de TI e Negócios por meio de software de alta tecnologia”. Seu core business é “conceber, desenvolver e vender as próprias soluções de gerenciamento da tecnologia dentro das empresas”. A visão da empresa é “estar presente em todo e qualquer dispositivo eletrônico gerenciável”. Os valores que guiam a empresa na realização de seu objetivo são: “Inovação permanente”, “foco no cliente”, “qualidade com lucratividade”, “profissionais realizados” e “alto padrão ético”. A busca por trabalhar melhor o segundo valor da empresa é o fio condutor deste trabalho.

¹ Doravante nomeado pelas iniciais “CCM”

Foi diagnosticado recentemente que a empresa possui distanciamento dos clientes. Esse insight surgiu após a realização de pesquisa de satisfação junto à base atual de clientes. Para sanar este problema, foi designada à equipe comercial a tarefa de implantar uma ferramenta CRM. O pensamento por trás da decisão foi que, se a área comercial se aproximasse do cliente, o relacionamento de toda a empresa com os consumidores seria melhorado, e assim a visão de distanciamento deixaria de existir. Passados seis meses da implantação do software, tal premissa não se mostrou verdadeira.

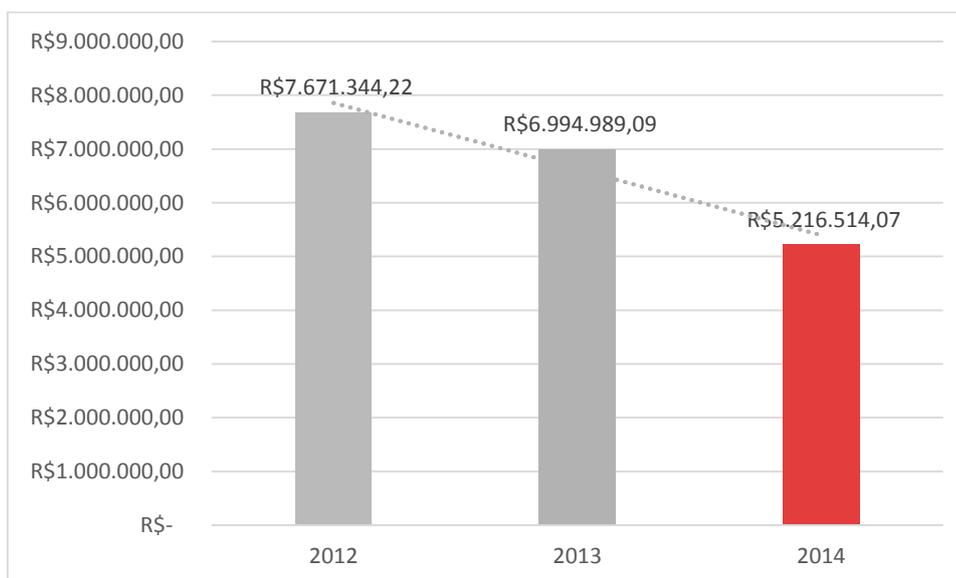
A área comercial considera a solução boa, mas ainda não consegue contar com todos as funcionalidades de operação – solicita desenvolvimentos na ferramenta e integrações com sistemas internos da organização. As outras áreas sinalizam que nestes seis meses, não perceberam alteração, tanto nos outputs de suas tarefas, quanto na melhora de relacionamento com os consumidores. Por fim, nova pesquisa realizada com a base de clientes, mostrou que o panorama de seis meses atrás não havia se alterado. O diagnóstico feito pela própria organização foi contundente: a ferramenta CRM ainda não estava madura, o relacionamento com o cliente não se encontrava em estágio mais desenvolvido e seria preciso envolver toda a empresa em um trabalho intencional de organização em torno do cliente. Além de fazer sentido conceitualmente, a busca por maior eficiência no trato com o cliente, também é demandada devido à situação financeira atual da empresa.

Ao final de 2014, as receitas totais registradas foram de R\$ 5.216.514,07. Venda e locação de licenças representaram a maior parte destas, 75%, enquanto serviços, consultoria e treinamento representaram apenas 25%.

Figura 1: Distribuição das fontes de receita 2014

Fonte: organização estudada

Este cenário de faturamento pode ser considerado como de “baixa”, visto que, desde o ano de 2012, o valor de receita vem diminuindo: em comparação com aquele ano, o valor atual é 32% menor.

Figura 2: Receitas anuais registradas entre o período 2012-2014

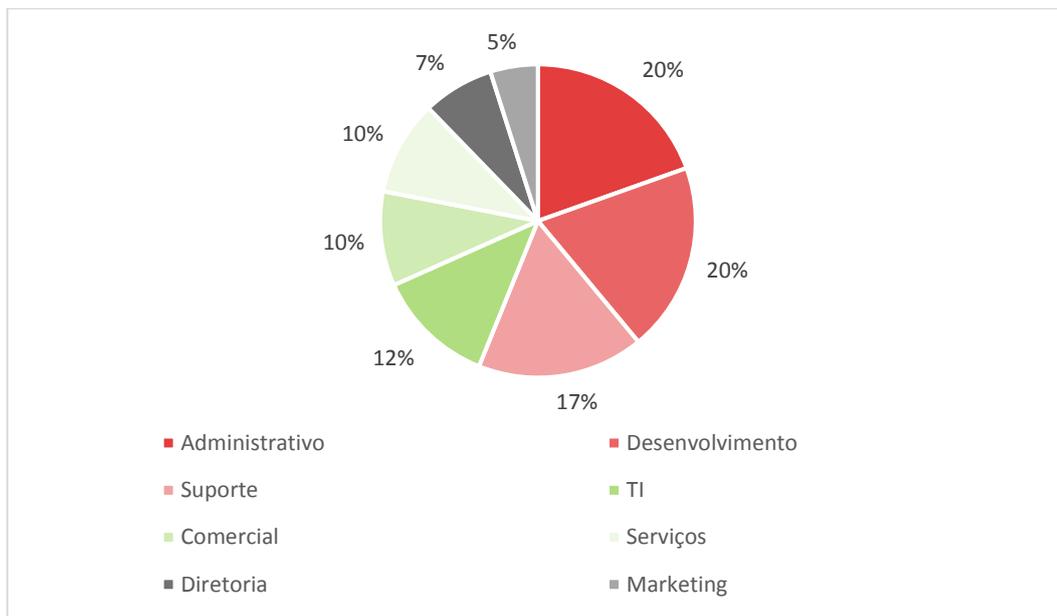
Fonte: organização estudada

Atualmente a empresa conta com 146 clientes ativos. Destes, clientes que fizeram a primeira compra de produtos junto à empresa há menos de um ano contabilizam aproximadamente 15%. Sendo estes os consumidores considerados como “novos” pela empresa, a área comercial aponta que a renovação da base de clientes é baixa. A empresa opera o modelo comercial B2B, atendendo principalmente a clientes da indústria (correspondente a 70% do total), e em menor representatividade serviço (25%) e agricultura (5%). O setor de tecnologia e segurança é o maior interessado nos produtos da empresa, sendo a figura responsável por demandar a compra das soluções. O canal de vendas é próprio. “Revendas de software” são o atual canal indireto existente, que representam menos de 18% do faturamento atual total registrado.

A base de contatos da empresa soma 666 prospects. Esta base não é acessada de maneira corrente para busca de novos negócios. Segundo avaliação da área comercial, a empresa vem encontrando cada vez mais dificuldades para ingressar em novos clientes, ao mesmo tempo em que já começa a saturar os clientes atuais com seus produtos.

Quanto às despesas, ao final de 2014, estas somaram R\$ 4.409.274,07. A folha de pagamento mensal média registrada foi de R\$ 176.208,92, e a anual, R\$ 2.114.506,99. Este valor correspondeu a aproximadamente 48% de todas as despesas da empresa. As demais despesas corresponderam aos grupos “Despesas financeiras”, “Despesas tributárias”, “Despesas com terceiros”, “Despesas comerciais”, “Despesas ordinárias” e “Manutenção das instalações físicas”, totalizando o valor de R\$ 2.294.767,08 em doze meses.

O quadro interno da empresa era composto por quarenta e uma pessoas, incluindo os diretores, divididos conforme segue: administrativo e financeiro (8 pessoas), desenvolvimento (8 pessoas), suporte (7 pessoas), comercial (4 pessoas), TI (5 pessoas), serviços (4 pessoas), diretoria (3 pessoas) e marketing (2 pessoas).

Figura 3: Distribuição percentual dos colaboradores por área

Fonte: organização estudada.

O valor pago ao grupo de colaboradores se alterou pouco desde 2012, diminuindo apenas 8%, mostrando que a linha “despesas de pessoal” não varia na mesma proporção da linha “receitas” no modelo de negócios atual da organização.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Aprimorar Customer Centric Marketing em empresa de TI.

1.2.2. Objetivos Específicos

- criar esquema (framework) de análise do tema Customer Centric Marketing;
- Apresentar análise do cenário atual do tema estudado na organização;
- Propor situação futura a partir de planos de ação;

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A organização deste tópico busca revisar os conceitos de “Customer-Centric Marketing” – por ser o tema principal – e de “CRM” – por tratar-se de área de estudo próxima, que contribui com insights relevantes. Em seguida, temas complementares relevantes para a montagem do framework são referenciados, buscando trazer pensamentos de autores que subsidiam o ponto de vista adotado. Ao final, o framework de análise de Customer Centric Marketing é apresentado como a síntese dos conteúdos que guiam a execução do trabalho. Esta seção, portanto, busca apontar enfoques possíveis, ao mesmo tempo em que organiza o pensamento recente nas áreas referenciadas.

2.1. CUSTOMER-CENTRIC MARKETING

Craig Marsh (2010) sugere que a discussão inicial sobre o tema haveria partido do estudo de caso da empresa Sears e da inovação decorrente do seu modelo de negócios “employee-customer-profit chain”. Esta abordagem fazia as diferentes áreas e hierarquias da organização terem contato com o cliente, sumarizar dinamicamente os aprendizados decorrentes disso e propor novos produtos e serviços para responder às demandas assim encontradas. O trabalho elucidou sugeriu existir relação entre a coesão interna da organização, a qualidade na prestação de serviços, o valor das informações dos clientes e a satisfação e fidelização dos consumidores.

Craig Marsh (2010) afirma ainda que o trabalho de Sheth, Sisodia e Sharma (2000) foi o primeiro a utilizar o termo “Customer-Centric Marketing”. Neste artigo, são expostos três fundamentos para a profusão do conceito – dúvida sobre a eficiência da função de marketing, variância nas necessidades e desejos dos diferentes segmentos de clientes e potencial ainda inexplorado da TI em informar sobre os consumidores. Os autores apontam práticas organizacionais empregadas uma vez que o CCM fosse corrente: “preocupação com a cadeia completa de suprimentos”, “alianças organizacionais para melhor atendimento do cliente”, “co-criação de produtos”,

“criação de novas soluções para distribuição e precificação”, “Custos de marketing fixos” e “foco no cliente, em oposição a foco no produto ou no segmento”.

Craig Marsh (2010) também faz uma crítica ao conceito, ao referir que este passou a ser “mais um jargão corrente do meio de gestão”. O racional por trás dessa afirmação seria sua implementação complexa e comumente não operacionalizada, além do uso do termo descolado do seu significado original. O autor aponta seis temas cruciais para o sucesso de sua implementação: customização em massa, inclusão do cliente na fase de design das soluções, concepção das estruturas organizacionais ao redor do cliente (não do produto), capacitação das pessoas da linha de frente para interagir de maneira livre com os clientes e viabilização de recebimento, filtragem e processamento de grandes quantidades de dados.

Também em uma visão crítica, Osborne e Ballantyne (2012) sugerem que o paradigma de gestão “customer-centric” não perpassa as teorias mais correntes do marketing. A partir da análise de quatro frameworks consagrados – os quatro pês, a teoria dos recursos-chave, o marketing de relacionamento e o Customer Equity – sugerem que a noção de valor é medida a partir de julgamentos de importância feitos pela firma, e não pelo cliente. Desta forma, o meio comum de executar o marketing nas empresas não levaria a uma maximização do valor ao cliente. Os autores sugerem temas que alterariam a forma de conceber valor dentro das organizações: Marketing Interno (BALLANTYNE, 2003), Lógica de Serviço Dominante (VARGO; LUSCH, 2004, 2008), Colaboração para Criação de Soluções para o Cliente (TULI et al., 2007) e Estratégia como Prática (MINTZBERG, 1994).

A mudança na maneira de se organizar e de conceber valor seria função do amadurecimento da organização, um processo contínuo de interagir com o cliente, conhecer sobre ele e melhorar a proposta de valor e a operação (TULI et al., 2007). Ainda, a mudança de cultura necessária para essa abordagem, possuiria mais chances de sucesso se encarada como uma inovação organizacional, e não como inovação em produtos ou serviços (PARSONS, 1991). Exemplo disso seria a função criada, em algumas grandes companhias de Chief Customer Office (BLIS, 2006) – figura responsável por possuir o conhecimento mais profundo sobre o cliente, ser o referencial cultural interno para as outras pessoas no tema e definir uma estratégia aproximar a empresa dos clientes abrangendo todas as áreas da organização.

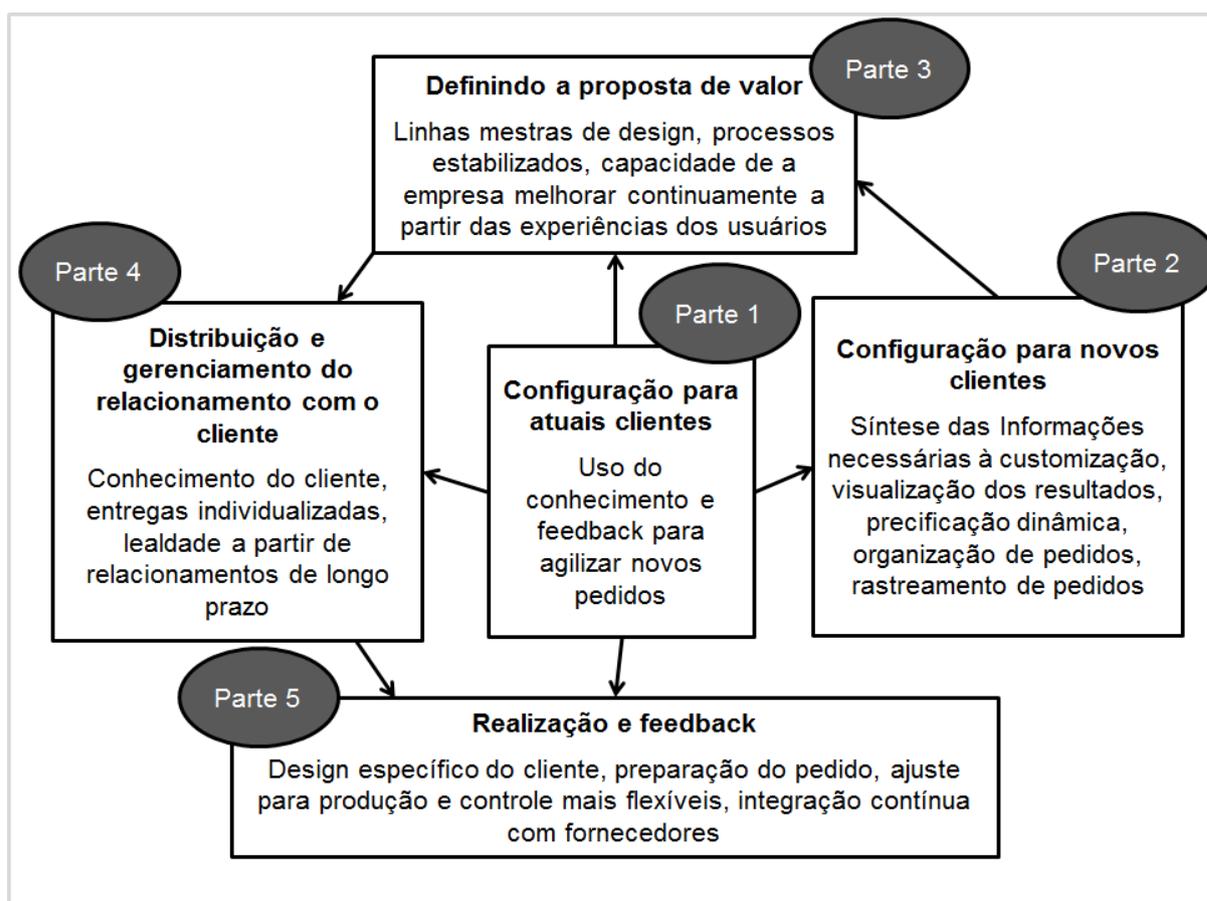
Tseng e Piller (2003) tratam o tema sob a nomeação de “Customer-Centric Organization”, sugerindo que o termo “marketing” tornaria a iniciativa vinculada

apenas à área. Para os autores o ponto chave do conceito seria viabilizar a customização em massa (KUMAR, 2007), dentro do grande tema “Supply Chain Management”, conforme concebem Naslund e Williamson (1999). A visão do tema é definida da seguinte forma:

Em essência, a atuação de uma empresa no paradigma “customer-centric” não é limitada apenas a produzir produtos, esta também se aplica às capacidades de detectar necessidades dos consumidores, proativamente satisfazer a elas e estrategicamente posicionar as potencialidades da empresa em torno das possíveis demandas futuras dos consumidores. (TSENG; PILLER, 2003, p. 18)

Concebendo a adoção da centralidade do cliente um processo de maturação organizacional, os autores sugerem um ciclo de aprendizado para as empresas.

Figura 4: Ciclo de aprendizagem da empresa “Customer Centric”

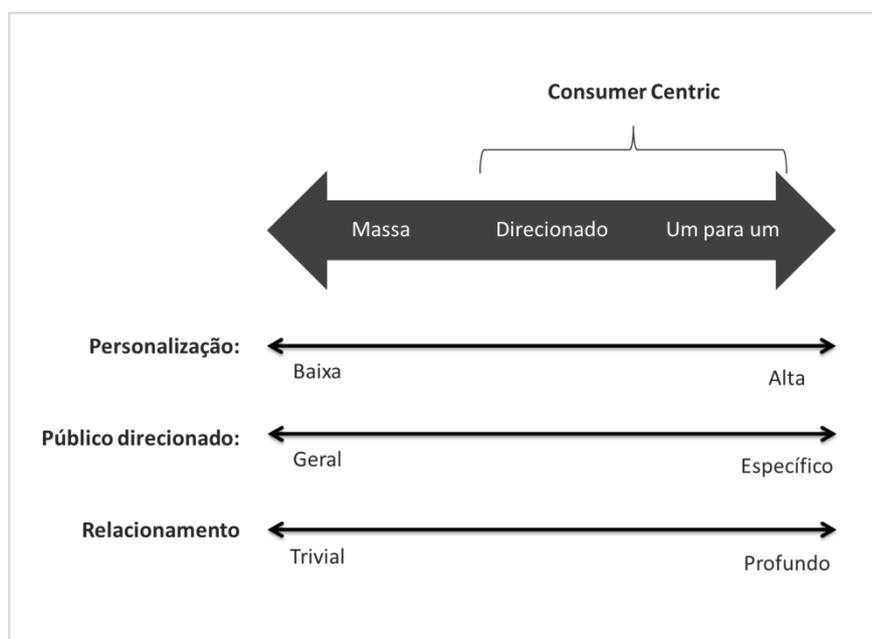


Fonte: Tseng e Piller (2003, p. 4)

Flink, Lietz e Maney (2002) concebem o Customer-Centric Marketing não necessariamente buscando uma abordagem massificada personalizada. Ao discutir o

conceito, os autores apresentam o seguinte quadro conceitual para ilustrar sua visão sobre o tema.

Figura 5: Continuum da abordagem de marketing



Fonte: Flink, Lietz e Maney (2002, p.9)

Segundo os autores, abordagens realmente massificadas não estariam dentro do Consumer Centric, pois a busca pela escala inibiria o recorrente fluxo de informações entre demanda e oferta. O limite possível para tanto seria o enfoque direcionado de marketing, ao desenvolver campanhas e produtos para determinados públicos, já prevendo revisões futuras. É sublinhado ainda que a abordagem de centralidade no cliente não deveria permanecer retida apenas dentro da empresa que a pratica: deveria ser tarefa de um grupo de organizações. Na reorganização ao redor do cliente, as organizações teriam mais informações e poderiam tirar proveito de um processo mútuo de conhecer sua demanda, organizar a melhor oferta e ainda definir que segmento deveria ser atendido por qual empresa (FLINK; LIETZ; MANEY, 2002).

Tabela 1: Lista das vantagens de adoção de práticas Customer-Centric

Reduzir gastos com coleta e pesquisa de dados	Custos de coleta das bases de dados são compartilhados entre as marcas e organizações e então as soluções comprovadas são criadas e geridas por especialistas
	Informação de terceiros é eficazmente combinada com os dados já existentes e imputada dentro do centro de informações da empresa
	Canais virtuais são usados como meios baratos, rápidos e compartilhados para obter informações

Melhorar assertividade das campanhas	Personalização das mensagens ao consumidor, baseada em conhecimento profundo sobre estes
	Ofertas não são gastas em clientes errados
	As ofertas de valor são testadas usando técnicas estatísticas, ao invés de caros e ineficientes experimentos com o público alvo
Aumentar comprovadamente a aquisição de clientes	Informações previamente adquiridas são reutilizadas
	Clientes são enfocados tendo por referência o comportamento médio específico daquele grupo (ou subgrupo)
	Os influenciadores chave podem responder a incentivos e depois indicar ativamente a marca
Intensificar a retenção de clientes	Clientes lucrativos são identificados e recebem tratamento especial para se manter com a empresa
	Os clientes enfocados desenvolvem um senso de ligação com a marca através do tempo, decorrente de sucessivas trocas de valor através do tempo de relacionamento
Otimizar o ROI de Marketing	Os investimentos desproporcionais na carteira de clientes diminuem, sendo feitos apenas em consumidores que trazem retorno
	Novas fontes de dados auxiliam a empresa a medir os resultados das campanhas

Fonte: Flink, Lietz e Maney (2002, p. 12)

Day et al. (2006) abordam o tema apontando as quatro barreiras para o seu avanço e os quatro formas de superação destas. Os temas complicadores seriam: cultura (enquanto comportamento receptivo à mudança), estrutura (na forma das áreas e cargos idealizados para atender aos clientes), métricas de gestão (enquanto mensurações em pontos não valorativos e ausência de relação entre incentivos para os funcionários e pontos de percepção de valor do cliente) e processos (atividades fundamentais das áreas e formas de aprender com o cliente e melhor servi-lo).

Day et al. (2006) sugerem como forma de superação destas barreiras: comprometimento da liderança, realinhamento organizacional, sistemas e processos de suporte, reavaliação das métricas empregadas e processo de aprendizado contínuo. O “comprometimento das lideranças” seria reflexo de relacionamentos diretos entre gestores e clientes e, também, do grau de influência das informações sobre os clientes dentro do processo periódico de revisão da estratégia. O “realinhamento organizacional” significaria reorganizar (em células temporárias ou de forma permanente) a estrutura vertical das áreas em estruturas horizontalizadas, feitas para atender determinados padrões de clientes. Os “sistemas e processos” enviariam informações para uma base de dados central, disponível a todas as áreas,

que possuísse inteligência analítica própria. A “reavaliação das métricas empregadas” culminaria na adoção de critérios de performance organizacional ligados ao cliente.

Tax, Mccutcheon e Wilkinson (2013) propõem uma abordagem para tornar o conceito do “Customer Centric Marketing” mais prático e factível. Os autores imputam a um grupo de empresas, e não a alguma empresa separadamente, o papel de se organizar para resolver as demandas dos clientes somando suas valências complementares – endossando a visão previamente discutida de Flink, Lietz e Maney (2002). Motivo deste posicionamento seria o fato de o consumidor não ter seus desejos e necessidades satisfeitos apenas dentro de um ambiente, fazendo isso em “ambientes múltiplos”, através de “ofertas múltiplas”. Assim, o CCM seria operacionalizado quando a organização conhece a fundo os problemas apresentados pelos clientes, constrói uma rede de oferta ao redor deles, aprende sobre mudanças nos seus padrões de comportamento e supre as demandas percebidas continua e colaborativamente.

Stein, Smith e Lancioni (2013) adotam outra linha, sugerindo que a tarefa de pôr o cliente no centro da estrutura de criação de valor seja viável valendo-se apenas da estrutura interna da empresa para tanto. Para os autores, seria preciso apenas entender os papéis e as atribuições distintas que cada área possuiria neste contexto – dividindo a estrutura de uma organização entre pessoas, recursos (operacionais e financeiros), informações do cliente, tecnologia da informação e comercial. O autor sugere que a área de pessoas deveria fazer com que todo o corpo de colaboradores tivesse contato com o cliente final. A área de recursos deveria processar seus indicadores para que derivassem dos perfis de comportamento dos consumidores. Informações do cliente (área que agruparia marketing, projetos e inovação) seria responsável por garantir inputs relevantes dos consumidores e realizar teste de validação de conceitos. A área de tecnologia da informação seria responsável por garantir a infraestrutura da empresa e por operar modelos estatísticos de análise, preditiva e passada, da base de clientes. Por fim, a área comercial teria a função de efetivamente realizar as vendas. É colocado pelos autores que o relacionamento com clientes seria atribuição de todas as áreas, significando na visão do cliente: prestar atendimento adequado, nutrir a parte interessada com conteúdo relevante e garantir o fluxo informacional do cliente para todas as áreas e vice-versa.

Como framework de análise para o CCM, a consultoria Ernst e Young (2013) propõe dez pontos de medição do estágio de evolução do Customer Centric Marketing

a partir de um continuum “estágio subdesenvolvido do tema” e “estágio de maturação do tema”. Os pontos do framework são processos, pessoas, tecnologia, marca e posicionamento de mercado, segmentação de clientes, gestão de distribuição, oferta de valor, entrega do serviço, gestão do ciclo de vida do cliente e cultura.

Stefanou e Sarmaniotis (2003) sentenciam que o conceito da centralidade do cliente na gestão deriva do tema “gestão do relacionamento com o cliente”, que levaria menos em conta as “transações”, mas, sim, o “relacionamento com o cliente”. O objetivo do primeiro seria realizar vendas junto ao cliente, foco no curto prazo. Já o objetivo do segundo seria aumentar a quantidade de relacionamentos (comerciais ou não) com os consumidores, visando assim ao longo prazo.

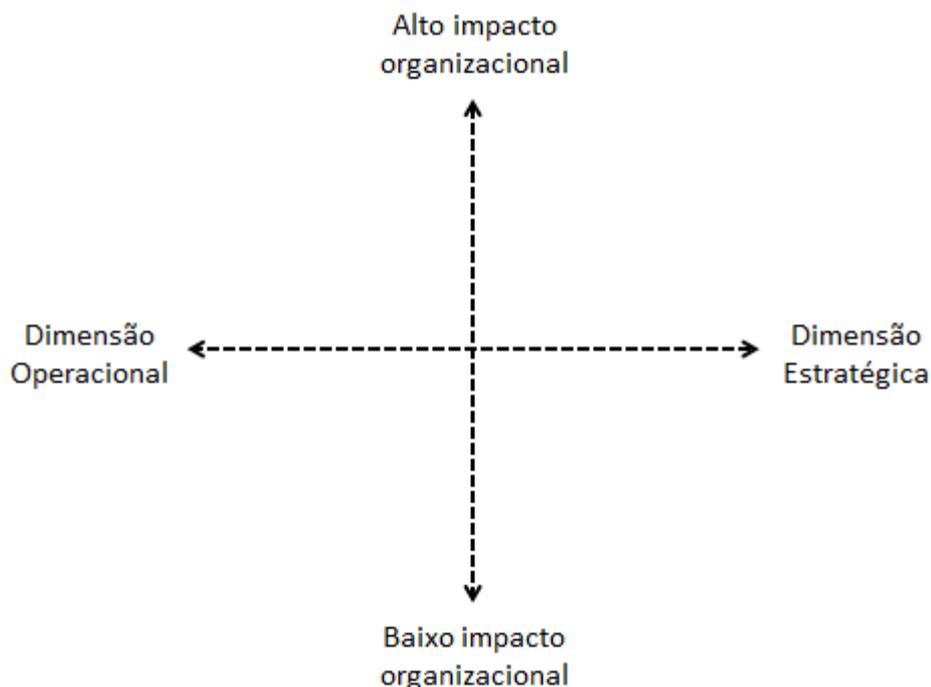
Essa diferença pareceria simples em termos conceituais, mas na prática seria uma tarefa complexa: o ato de “transacionar” seria uma abordagem de gestão corrente desde os anos setenta, ao contrário do “relacionar-se”, corrente a partir dos anos dois mil (JAYACHANDRAN; BEARDEN; KIRCA, 2005). Os pontos principais que viabilizariam a gestão do relacionamento com o cliente seriam “discernimento da rentabilidade dos clientes por perfis”, “estudos de satisfação e comportamento do consumidor”, “ferramenta para armazenagem e análise de dados” e “estratégias customizadas de relacionamento”. Stefanou e Sarmaniotis (2003) sugerem que os conceitos de “Customer-Centric Marketing” e “CRM” se relacionam positivamente. Por isso, convém revisar a literatura deste conceito para trazer à tona outros conteúdos relevantes.

2.2. CRM

Customer relationship management (CRM) é conceituado na literatura tanto como um mecanismo principal para obtenção de vantagem competitiva, quanto um apoio para a geração de impacto organizacional positivo (SIN; TSE; YIM, 2005). O tema CRM, no entanto, não possui uma conceituação clara, podendo ser analisados a partir de um continuum com dois eixos - “pequeno e grande impacto organizacional” (SIN; TSE; YIM, 2005) e “dimensão estratégica e operacional” (PAYNE; FROW, 2005) – para apontar os referenciais possíveis. Fundamentalmente há um ponto de

convergência: o CRM otimiza o relacionamento com os clientes e melhora o resultado da organização, ao gerar mais engajamento dos consumidores com a empresa.

Figura 6: Continuum de conceituação do CRM



Fonte: Adaptado pelo autor de Payne e Frow (2005, p. 171) e Sin, Tse e Yim (2005, p. 33)

Gummesson (2004) concebe CRM como “a prática de relacionar-se de maneira rentável (no longo prazo) com os clientes, em uma abordagem organizada, que possibilita analisar de maneira clara a carteira de clientes e definir que tipo de relacionamento deve ser empregado para cada perfil de consumidor”. O autor sentencia, no entanto, que essa abordagem se aproxima de outros temas referentes ao relacionamento com o cliente, tais como: “Marketing de relacionamento” (MCKENNA, 1992), “Relacionamento um para um” (PEPPERS; ROGGERS, 1996) e “CRM Estratégico” (PAYNE; FROW, 2005). Para atribuir e diferenciar as denominações possíveis, o autor adota o termo CRM para se referir ao fazer operacional referente à gestão do relacionamento com a carteira de clientes: ferramentas necessárias e execução dos processos.

O CRM teria evoluído a partir de avanços na “tecnologia da informação e de mudanças organizacionais, em processos que tentam dar forma ao customer centric way of management” (CHEN; POPOVICH, 2003, p. 1). Existiria uma relação clara de

termos entre Customer Centric Management e CRM, em que o primeiro seria o responsável pela adoção macro da centralidade do cliente, traduzida em reengenharias de processo, para expressar uma abordagem inter-funções e intra-organizacional necessária à reestruturação. O CRM seria a viabilização tecnológica – suporte - dessas mudanças. Para a viabilização deste papel três pontos de atenção são sugeridos por Chen e Popovich (2003): tecnologia, processos e pessoas.

A tecnologia é entendida como a forma com que a ferramenta de CRM vai dialogar com as bases de dados da empresa, o sistema ERP e os pontos de contato direto com o cliente, de maneira a construir uma visão única do consumidor – histórica e preditiva. A discussão sobre os processos refere-se a como as informações obtidas dos clientes vão alimentar o processo de desenvolvimento, produção e distribuição do produto, bem como o fluxo de informações e a lógica de organização interna da empresa. Por fim, a perspectiva “pessoas” diz respeito ao grau de envolvimento dos gestores de toda a organização com o tema da centralidade do cliente na gestão e à existência de uma liderança forte para o projeto – capaz de propor mudanças conforme o amadurecimento do conceito. Em adição, também é feita a recomendação para que a empresa conscientize ativamente os colaboradores sobre mudanças que devem ocorrer e treine a todos para possuírem as aptidões necessárias (CHEN; POPOVICH, 2003).

A falha em qualquer um destes fatores, resultaria no fracasso da implementação da ferramenta – e por consequência do realinhamento organizacional em torno do cliente (PAN; LEE, 2003).

Ken Cross (2013) sugere que a adoção da ferramenta de CRM possui alta probabilidade de falhar – independente do contexto em que é inserida. O autor aponta que 70% dos projetos de CRM falham. O motivo seria a não observância de fatores problemáticos dentro do “tripé” cliente-processo-tecnologia.

Stein, Smith e Lancioni (2013) expandem a noção de tripé apresentada. Para os autores, haveria quatro pontos fundamentais: estratégia, pessoas, processo e tecnologia. O item adicionado, “estratégia”, faria menção ao objetivo da empresa com a adoção do CRM – “de uma forma transparente, sem se deixar levar por modismos” – enquanto os demais itens fariam menção ao grau de conhecimento dos clientes e do quanto os componentes da organização teriam este conhecimento fino.

Chou et al. (2002) sugerem dezenove pontos cruciais para o sucesso da implementação do projeto CRM que podem ser encaixados no trio de temas sugeridos.

Tabela 2: Lista dos pontos cruciais para implementação de CRM

1	Identificar as intenções reais da corporação com o programa, apontar as soluções iniciais para essas questões e decidir como implementá-las
2	Construir relações de longo prazo valorativas com clientes e colaboradores. Usar o diálogo para obter feedback sobre a maturidade do processo.
3	Encorajar ativamente comunicação entre departamentos. Designar pessoa para assumir o papel de Chief Customer Officer e um time para o projeto do CRM. Investir contundentemente na infraestrutura de dados e contar com inteligência analítica adequada para a realização de análises.
4	Adequar o CRM para lidar com todos os canais atuais de contato com o cliente, e conceber política para integração com futuros novos meios. Garantir que a ferramenta consiga mapear a efetividade das campanhas de marketing.
5	Obter visão unificada do cliente através da integração dos sistemas de atendimento a clientes front-end com os processos de análise de dados back-office.
6	Identificar comportamentos médios dos diferentes tipos de clientes da empresa e organizá-los como segmentos. Esta deve ser a visão mais macro da carteira, com a visão micro sendo o indivíduo.
7	Aumentar a qualidade das informações obtidas através da análise de dados, separando estes por granularidade, validade e método de estudo.
8	Automatizar proposições de vendas. Quando não for possível disponibilizar diretamente ao cliente a oferta, gerar relatórios informando que produtos oferecer (ou não) e que condições de venda são atrativas (ou não) para o cliente em especial.
9	Usar modelos preditivos de comportamento de compra para otimizar a retenção de clientes.
10	Viabilizar criação de “laboratório de criação e teste de modelos analíticos”
11	Ritualizar a mudança para a cultura orientada ao cliente em cada momento de passagem
12	Definir objetivos de negócio mensuráveis para cada fase de maturação do CRM – limitar investimentos adicionais a depender da performance do ROI
13	Subdividir objetivos macros em pontos específicos de verificação de progresso, para garantir a rastreabilidade da maturação
14	Definir níveis de satisfação dos segmentos de clientes antes e depois da implementação das ações. O processo de feedback decorrente deve servir como termômetro para o amadurecimento das iniciativas
15	Possuir profissional dentro da empresa com perfil analítico capaz de analisar as bases de dados do cliente (ou capaz de sugerir que pessoas ou organizações podem fazer esse trabalho repassando o know how para a organização) e perfil de gestão para dar voz à necessidade de criação do embasamento analítico na tomada de decisão
16	Aumentar a rentabilidade da carteira de clientes através do aumento da lealdade dos consumidores à empresa
17	Adicionar perspectiva de “serviços agregados” à proposta de valor da empresa e customizá-los ao máximo, conforme atratividade do segmento de cliente em questão

18	Criar interfaces de contato do cliente com a empresa que sejam confiáveis, convenientes, rápidas e múltiplas
19	Oferecer o mesmo nível de serviço ao cliente em todos os pontos de contato existentes

Fonte: Adaptado de Chou et al. (2002)

2.3. GESTÃO DOS PONTOS DE CONTATO COM O CLIENTE

A principal contribuição trazida por esse tema é tornar diferentes momentos de comunicação, ocorridas em períodos de tempo espaçados, possíveis (WHITTAKER; JONES; TERVEEN, 2010). Os autores apontam três itens de atenção para o correto gerenciamento dos pontos de contato da empresa com o cliente: “escolha do contato para registro”, “formalização dos dados” e “diversidade de ferramentas”. O primeiro seria problemático devido a dois problemas: objetivo difuso de contato e diferenciação de posição hierárquica. O fato de as organizações manterem contato com motivações diferentes, “realizar negócios” ou “só obter informações”, que não são sabidas logo de início; adicionalmente o contato se dá através de várias áreas, com pessoas de diferentes hierarquias, logo seria difícil definir qual colaborador deveria responder pela empresa. A “formalização de dados” faria menção à manualização das informações, para que possam ser registradas em sistemas digitais: um processo em que sempre haveria falhas. Já a “diversidade de ferramentas”, retrata a realidade das organizações: apesar de existirem sistemas “all in one”, as áreas sempre dividem seu registro entre ferramentas complementares, sejam cadernos ou planilhas digitais (WHITTAKER; JONES; TERVEEN, 2010).

Frazer e Stiehler (2014) apontam dois temas para este campo de estudo. Um seria o Multi-channel marketing e o outro o omni-channel marketing. O primeiro trataria apenas do trabalho de vender e entregar o produto a partir do contato com o cliente em diferentes plataformas. O segundo faria menção à necessidade de tratar todos os pontos de contato com o cliente como valorativos, o que criaria a necessidade para a organização de ordenar a oferta de valor ao cliente, gerindo alguns pontos de contato para repassarem informações chave para o cliente, e outros para a venda efetiva.

Chou et al. (2002) também contribuem para o estudo do omnichannel, segundo palavras dos autores, “devido a sua dificuldade de implantação”. O ponto mais

problemático seria conseguir pensar na visão do cliente, ou seja, sintetizar quais seriam todos os pontos de contato da organização e as peculiaridades de atuação nestes meios. Com isso seria possível obter informações através de diferentes canais, processá-las e oferecer uma visão unificada e não-perecível sobre os clientes em questão. Segundo o autor, um segundo tema problemático seria definir o tempo ideal para realizar ciclos de aprendizagem. O ponto de vista do autor é que a definição da periodicidade do ciclo é particular a cada segmento e possui período de validade inferior ao utilizado.

Abordando a questão da gestão de informações em um ambiente omni-channel, Belu e Marinoiu (2014) sugerem que as empresas devem alocar recursos na tarefa de receber e corretamente armazenar os dados dos clientes. O racional por trás do posicionamento estaria no emprego da estratégia de relacionamento omni-channel para as organizações: poder abordar os clientes de maneira customizada, caso munido das informações corretas. Os autores sugerem que o tema é obrigação de todas as empresas, embora a forma de tratar com ele não seja a mesma para todos os mercados.

2.4. ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

Pels, Coviello e Brodie (2000) sugerem duas abordagens estratégicas para o trato com o cliente: transacional e relacional. A primeira colocaria a atividade de marketing da empresa buscando otimizar as trocas ocorridas, ou seja, colocaria o foco da atividade em otimizar as vendas, curto prazo. A segunda objetivaria a fidelização do cliente, que significaria ter na empresa a solução para todos os problemas correlatos à atividade fim da organização: foco em construir a rentabilidade de cada cliente no médio ou longo prazo. Segundo os autores, uma forma teria evoluído da outra, como uma consequência natural do maior conhecimento do cliente sobre as situações que o rodeiam.

A evolução de uma abordagem para a outra não é um consenso da área, segundo aponta Palmer (1994). Para o autor o foco sempre foi, ao mesmo tempo, aproximar-se do cliente e rentabilizar ao máximo as interações. É ponderado, no entanto, que a nova área de conhecimento destacada, “Marketing de

Relacionamento”, categorizaria aquilo que muitos práticos já praticam: “nem sempre seria possível efetivar vendas para os clientes, sendo preferível manter-se próximo, a afastar-se nesses momentos – por meio de ações de relacionamento”.

Para Sheth e Parvatiyar (1995) o “Marketing de Relacionamento” haveria alterado o trabalho da área por alterar as premissas de gestão. Alterações significativas seriam: foco da área de marketing “do output, venda” para o “o processo, construção de relacionamento”, e natureza das tarefas de “distribuir o valor criado” para “criar continuamente valor”.

2.5. SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

A tarefa de agrupar os clientes segundo parâmetros semelhantes pode ser feita segundo diferentes abordagens. Teichert, Shehu e Wartbutg (2008) apresentaram três frentes: agrupar em perfis de compra ou em perfis de consumo; segmentar *a priori* ou *a posteriori*; empregar método qualitativo ou quantitativo. Para os autores, as fórmulas não seriam mutuamente excludentes e coletivamente exaustivas – sendo trabalho dos gestores julgarem em que medida deveriam ser utilizadas agrupadas ou separadas para melhor representarem as situações estudadas.

Jonkera, Persmab e Poelc (2004) analisam as implicações de segmentar por perfis de compra ou perfis de consumo. Para os autores, o objetivo de ambas seria distinto. O perfil de compra mostraria a que grupo os compradores pertenceriam quando começam o relacionamento comercial com a organização. Isso poderia dar o insight de que fontes seriam mais eficientes para a busca de novos compradores. Já o uso de perfis de consumo evidenciaria que tipo de usuário é o cliente que fez a compra. Com diferentes usos dados ao produto, haveria espaço para repensar as vendas para clientes da mesma base.

Hwang, Taesoo e Suh (2004) analisam a segmentação *a priori* e *a posteriori*. O significado da primeira seria “antes das análises da base definir o critério de diferenciação”, e o da segunda “analisar a base para depois definir os critérios de segmentação”. Para os autores a escolha por uma e outra forma seria reflexo do nível de acuracidade esperado da análise – com predileção à escolha dos critérios a

posteriori em caso de busca por maior robustez, e no caso de uma eventual inexistência de dados prévios, sendo preferível o uso do critério “a priori”.

Wua e Chou (2011) analisam a segmentação de clientes por meio de técnica quali e quantitativa. Em defesa da primeira estaria a capacidade de adicionar profundidade à análise dos clientes – o que, face à escassez de dados de primários, seria mais custosa. Já a segmentação quantitativa seria vista como positiva por aumentar a abrangência da análise – partindo de análises “um para muitos”. A escolha pelo método em específico deveria variar caso a caso, inclusive sendo indicados emprego misto de ambas.

2.6. CULTURA

A cultura é o principal ponto para sucesso e fracasso das iniciativas (WILLCOXSON; MILLETT, 2000). Ao mesmo tempo em que existe, e é fato consumado dentro das organizações, é também o aspecto mais intangível e multifacetado de dentro das empresas – sendo portanto fator de performance estratégica, que não se pode gerir totalmente.

Hargie (2004) sugere cinco temas principais para atenção em trabalhos que envolvam a cultura organizacional direta ou indiretamente: “Estabelecer um estado futuro ideal para o tema”, “Comunicar a cultura aos clientes sempre”, “Medir a performance da cultura”, “Comunicar a cultura internamente de maneira adequada” e “Definir lideranças claras para os temas”. Os pontos sinalizados como mais relevantes são “indicadores de desempenho” e “liderança”.

Para os indicadores de desempenho o foco estaria em saber medir e compensar as pessoas adequadamente sobre seu envolvimento com os objetivos da organização. Embora tarefa aparentemente fácil, os autores apontam as armadilhas do tema: “a mera existência de instrumentos e foros de gestão não garante o alinhamento com a cultura, é preciso acompanhar de perto a execução e a pertinência dos assuntos tratados” (HARGIE, 2004).

O tema da liderança apresentaria duas problemáticas. A primeira seria a escolha em si das lideranças: nem sempre a visão das lideranças sobre as pessoas seria a mesma dos liderados, assim indicações bem vistas pela direção poderiam ser

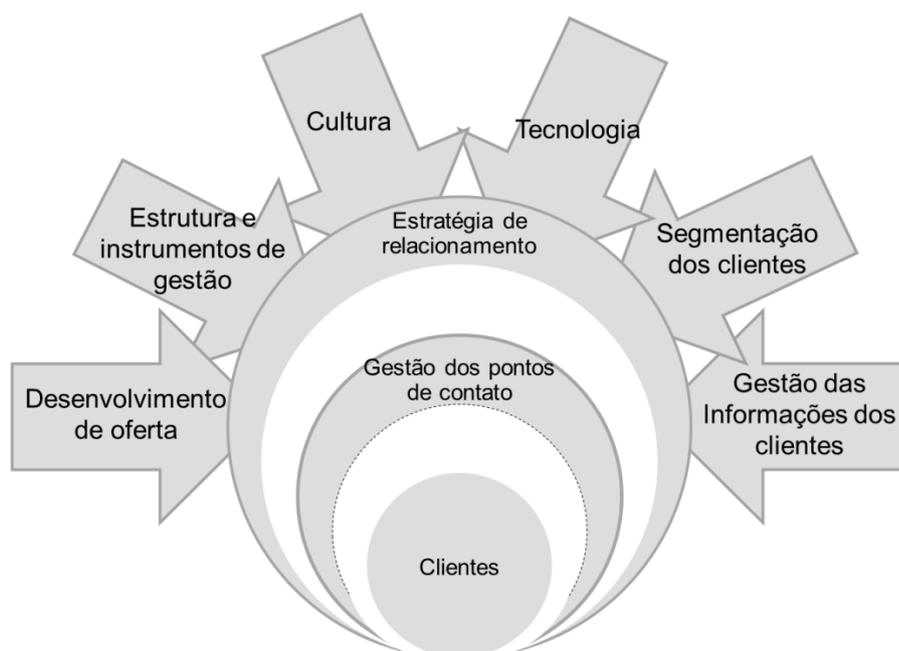
malquistas pelos colaboradores. A segunda seria a validação das lideranças, que, ao ocorrer em momentos e formatos muitas vezes inadequados culminaria em desalinhamento e desmotivação para a execução dos projetos. Ambas não determinariam o fracasso de novas iniciativas nas organizações, mas representariam terreno infértil (HARGIE, 2004).

Renault (2000) sugere dois temas para a análise da capacidade de sucesso de projetos que alterarão a cultura da empresa. A existência de símbolos e mitos organizacionais e as experiências passadas em obter sucesso em situações desafiadoras. O primeiro ponto faria menção a todo e qualquer valor compartilhado pelo grupo: objetos, situações (presentes e passadas) ou pessoas. Assim, haveria diversos sentidos latentes na organização que não poderiam ser ignorados em situações envolvendo mudanças bruscas e abruptas. Já no tema das experiências passadas, o autor entende que fundamentalmente a “vivência de vencer desafios” é o que capacita a organização a ser bem sucedida em novas empreitadas. A alternância frequente seria, portanto, uma característica diferencial, que possibilitaria às empresas efetivarem novas e profícuas mudanças ao longo do tempo.

2.7. FRAMEWORK DE ANÁLISE CCM

Os principais pontos do referencial foram alocados dentro do instrumento de análise CCM. Foram concebidos nove pontos de análise individuais. Para cada parâmetro existe uma subdivisão de temas relacionados a ele, e para cada tema uma configuração ideal do tema em termos de Customer Centric Marketing.

Figura 7: Framework de análise CCM



Fonte: Autor

A leitura correta do framework deve ser feita “de dentro para fora”, começando pelo item “clientes” – expressando uma visão sobre o que é valor para o cliente. O item “Clientes” está presente para marcar o referencial maior de gestão da empresa. Na análise deste ponto, o foco está em apresentar a imagem que os clientes possuem da empresa e às expectativas de contato subsidiam esse posicionamento. “Gestão dos pontos de contato” trata de analisar o domínio da empresa sobre os canais de relacionamento com o cliente e de observar preferências de valor e o quanto as informações dos contatos são tratadas para dentro e para fora da organização. “Estratégia de relacionamento” representa a definição macro de como a organização espera gerir os clientes, se pró-ativamente ou não, se com vistas ao relacionamento de longo prazo ou não e se com táticas de abordagem previamente pensadas ou não.

A coroa externa do framework faz menção a aspectos relevantes para a centralidade do cliente na gestão, que não ficam evidentes para os stakeholders. A porção direita dos itens refere-se à gestão dos clientes enquanto processo resultante da fluidez e acuracidade informacional ao longo da empresa. A esquerda, diz respeito ao tema nos aspectos que derivam da gestão interna.

Analisando a porção direita, temos a “Gestão das informações do cliente”, que se refere ao quanto a complexa estrutura de informações do cliente é tratada, tanto no momento presente quanto com vistas ao futuro. “Segmentação dos clientes” analisa se a organização enxerga e trata de maneira diferente os seus clientes, se estes respondem a programas de marketing diferentes e se o olhar diferenciado deriva de inteligência analítica. “Tecnologia” se refere à gestão informacional dentro da empresa e ao quanto a tecnologia facilita o trabalho para que a empresa se molde no tema do Customer Centric Marketing.

Na porção suplementar, o item “Cultura” trata do quanto a centralidade do cliente na gestão é um tema consolidado entre todos, principalmente pelas lideranças. “Estrutura e instrumentos de gestão” aborda a questão de como a empresa está organizada e do quanto isto auxilia a empresa na missão de ser centrada no cliente. Ainda este ponto analisa a existência e a natureza dos indicadores de controle da organização e o quanto ocorrem momentos internos para o acompanhamento dos medidores de desempenho. Por fim, “Desenvolvimento de oferta” aponta o quanto o produto da organização é desenvolvido a partir das demandas do cliente ou de percepções próprias de área a fim na organização.

Abaixo, cada parâmetro de análise é apresentado, na situação em que a organização está totalmente orientada para o CCM.

Tabela 3: Tabela de apresentação do framework em sua configuração ideal

Parâmetro	Estágio de centralidade do cliente maduro
Expectativas e percepções dos clientes	A empresa possui um diferencial claro em relação à concorrência na visão dos clientes. Estes percebem que a empresa conhece totalmente a imagem que eles têm da organização e age pró-ativamente para melhorar temas importantes, fazendo isso através de formato e intensidade de mensagem desejados pelo consumidor. Frequentemente a empresa consegue surpreender o cliente.
Gestão dos pontos de contato	Interfaces de contato e premissas de relevância destas na visão das pessoas externas à organização são conhecidas. O gerenciamento das interfaces de contato é feito com vistas à maximização da percepção de valor das partes envolvidas, por meio de uma organização clara e conhecida.

Estratégia de relacionamento.	Os clientes são geridos visando à rentabilidade de longo prazo da carteira. A satisfação dos consumidores com o relacionamento mantido com a empresa é um objetivo claro da empresa. Existe orientação clara sobre como o cliente pode ser gerido em termos de rentabilidade futura. Estão estabelecidas premissas de gestão do cliente na eventualidade da ocorrência de problemas em manuais ou no fazer rotineiro dos profissionais.
Gestão das informações dos clientes	São arquivados dados cadastrais, transacionais e de relacionamento. Destino e uso planejado para os dados é conhecido. As informações estão integradas dentro de um mesmo sistema ou segundo rotinas específicas entre diferentes sistemas. São gerados painéis informacionais sobre os clientes com visões de diferentes áreas. Consumo de informações mais apuradas sobre os clientes é feito por todas as áreas da empresa, seja de maneira plena ou parcial.
Segmentação de clientes	Trabalho de segmentação da carteira é feito de maneira específica, através de padrões com fundamentação científica. Critérios são revisados periodicamente a partir de estudos qualitativos e quantitativos. São empregados critérios de rentabilidade e longevidade do relacionamento para com os clientes, como “customer lifetime value”.
Tecnologia	Responsabilidade dividida entre áreas diferentes. Importância do tema é garantir operacionalização da infraestrutura de softwares e hardware e gerar inteligência informacional para consumo interno. A adoção e integração dos sistemas utilizados pelas áreas ocorre segundo organização prévia.
Cultura	A cultura enaltece o conhecimento do cliente e a sua satisfação. Símbolos e mitos da empresa referenciam o tema. Há percepção clara sobre quem são as áreas diretamente responsáveis pela satisfação do cliente – com as demais entendendo que possuem papel minimamente relevante neste processo. Lideranças compartilham a crença de que a centralidade do cliente é a alavanca principal de performance. Experiências passadas em operacionalizar mudanças na organização são positivas, contando com adesão geral.
Estrutura e instrumentos de gestão	A estrutura organizacional é concebida para maximizar a percepção de valor das partes externas interessadas. Áreas são abertas e trocam informações sobre temas correntes da empresa. Constituição de equipe de projetos multidisciplinares para acelerar temas estratégicos é um tema

	<p>recorrente. Indicadores, planos de ação e instrumentos de controle são padronizados entre as áreas. Todos os setores possuem algum indicador da centralidade do cliente na gestão. Momentos de acompanhamento dos instrumentos tem periodicidade definida, tratando de questões das áreas e endossando também temas relevantes para a satisfação do cliente.</p>
Desenvolvimento de oferta	<p>Processo de desenvolvimento de produtos ocorre majoritariamente de fora para dentro: percepção de problemas não atendidos dos clientes, desenvolvimento de piloto junto a clientes chave e posterior lançamento ao mercado. Função é vista como responsabilidade de mais de uma área.</p>

Fonte: autor

3. METODOLOGIA

Para cada objetivo específico do trabalho, diferentes procedimentos metodológicos foram utilizados. Ocorreu o emprego de pesquisa documental (“desk research”) para a construção do framework e apresentação da empresa, “observação participante” e “entrevistas em profundidade” para a aplicação do modelo na referida empresa e “análise por blocos” para a consolidação das informações levantadas.

A desk research consiste em buscar uma extensa base de dados secundários que expliquem de maneira abrangente o fenômeno em estudo (WESTBROOK, 1994). As informações da empresa foram buscadas em arquivos de diferentes setores para dar garantia sobre a acuracidade informacional (GUNTHER, 2006).

A observação participante ocorre quando o pesquisador se relaciona com o campo de pesquisa de maneira profunda, passando a ter contato natural com o fenômeno estudado e podendo assim analisar sua natureza com baixo nível de interferências (GODOY, 1995). Esta se deu por meio de três visitas à organização. Seu objetivo foi validar se as informações obtidas nas entrevistas realmente faziam parte da dinâmica do trabalho rotineiro. Para tanto foi organizada uma lista de temas para observação. Os itens foram observados pelo autor do trabalho enquanto, sem explicitar esse objetivo. Ao final, as percepções foram consolidadas e serviram para alimentar análises de pontos do framework.

As entrevistas em profundidade foram organizadas em três momentos: antes, durante e depois da aplicação (GODOY, 1995). Os roteiros foram montados a partir dos itens do framework de forma semiestruturada, buscando informações indiretas sobre os objetivos de pesquisa. As perguntas convidavam o entrevistado a responder sobre experiências passadas dentro da organização, abordando os temas do CCM apenas de maneira complementar, nunca solicitando respostas diretas sobre os objetivos. Godoy (1995) aponta que esta abordagem acarreta menor influência sobre as opiniões das pessoas, o que tende a gerar informações mais confiáveis. A cada grupo de perguntas foram atribuídos determinados objetivos de pesquisa – buscando pontuar ao entrevistador que conteúdos eram buscados em cada momento da conversa.

A definição da quantidade de pessoas entrevistada foi feita através de critério “a priori” (DICICCO-BLOM; CRABTREE, 2006), tentando estabelecer uma relação

positiva entre quantidade de temas do framework e quantidade de pessoas entrevistadas nas áreas com maior aderência ao tema. Treze pessoas foram destacadas para a entrevista, conforme quadro a seguir.

Tabela 4: Lista de entrevistas feitas com colaboradores da empresa

Área da empresa	Quantidade de entrevistas
Comercial	4
Desenvolvimento	2
Administrativo Financeiro	2
Suporte	1
Marketing	1
Recursos Humanos	1
Recepção	2

Fonte: autor

Na área comercial, foram entrevistados o diretor, dois gestores e um analista. Na área de desenvolvimento foram entrevistados o diretor e um dos gestores. Na área administrativa e financeira a diretora e um analista foram entrevistados. No setor de suporte foi entrevistado o gestor. Na área de marketing foi entrevistado o gestor. No setor de RH a gestora foi a entrevistada. Na recepção, as duas recepcionistas foram entrevistadas. Este grupo foi inserido por atenderem aos clientes antes de encaminhá-los às áreas da empresa – exercendo papel relevante nos pontos de contato. Não há na empresa a figura do “atendimento” ou “gestor de contas”, colaborador que fica responsável por gerir o cliente, maximizando sua satisfação. Esse papel é exercido pelo comercial e pelo desenvolvimento, conforme afinidade com o cliente em questão.

As entrevistas foram aplicadas individualmente, e tiveram duração média de cinquenta minutos. Dinamicamente foram incluídos questionamentos às perguntas do roteiro – tendo sempre em mente os objetivos de pesquisa definidos. Ainda, utilizou-se o recurso do *laddering*, que é definido por Stiles (1993) como o uso de questionamentos sobrepostos a uma mesma pergunta, buscando compreender o impulso mais interior e verdadeiro do respondente para expressar determinada opinião.

A análise das respostas foi feita segundo a tabulação em blocos. Gunther (2006) define esse método como a resposta aos objetivos de pesquisa inicialmente definidos por meio da transcrição de cada entrevista. Com a tabulação consolidada, o

pesquisador realiza uma leitura geral para cada tema endereçado, cruzando as informações de diferentes cargos e setores.

Assim, é possível concluir que para a consecução dos objetivos do trabalho foram designados procedimentos qualitativos de pesquisa. Esta escolha se deu em decorrência da necessidade de estabelecer um panorama abrangente e fiel do fenômeno observado (STILES, 1993). Não foi empregado nenhum método do tipo “quantitativo”, pois, em se tratando de objeto de caracterização organizacional, as informações quantitativas são poucas e tendem a não representar a dinâmica e a multidisciplinariedade do fato em estudo (GUNTHER, 2006).

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do trabalho foram divididos em dois itens: “Análise da situação atual” e “Proposta de situação futura”. O primeiro apresenta o estado atual do CCM na organização estudada, através de uma leitura geral e de uma análise ponto a ponto do framework. O segundo posiciona uma situação futura possível a ser buscada pela empresa através de planos de ação encadeados.

4.1. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

A organização não pratica premissas da centralidade do cliente na gestão. Motivo desta afirmação foi a não observância de maturação de nenhum dos pontos do framework. Apesar disso, dentre os pontos de análise observados, percebeu-se algumas boas práticas prósperas para o amadurecimento futuro do tema.

A área de marketing praticando embrionariamente o marketing de conteúdo – gerindo o contato com o cliente por diferentes canais e usando conteúdos relevantes e customizados – traz o cliente para mais perto, ao mesmo tempo que obtém dados para gerir o relacionamento de maneira mais eficiente. Essa forma de atuação deve ser replicada para melhorar os itens “Gestão dos pontos de contato” e “Estratégia de relacionamento”.

A área comercial já possui um extenso trabalho prospectivo a partir da segmentação de clientes. Unindo os critérios já existentes com os da área de marketing, trazendo noções quantitativas – financeiras – o trabalho pode ficar mais científico e unificado. Caso isso ocorra, os temas “segmentação” e “estratégia de relacionamento” podem sair fortalecidos.

A gestão das informações dos clientes é um tema com espaço vasto para a melhoria. Os registros fragmentados das informações dos clientes através da organização existem, mas carecem de unificação e trabalho analítico.

A área de TI possui um baixo conhecimento sobre os dados trabalhados por cada setor da organização, o que lhe impõe trabalhar questões de rotina de maneira reativa. A integração de sistemas e o trabalho de inteligência de dados são pontos

fundamentais de melhoria da estrutura de tecnologia da informação da empresa – os quais, ainda que não estejam em execução, são ponto de consenso da área e dos gestores.

A cultura da organização é comum entre as diferentes áreas. Apesar do seu mote principal estar descolado da centralidade do cliente na gestão, aparentemente o sistema de crenças da organização é bastante moldável e segue as ideias ditadas pelas lideranças.

Os instrumentos de gestão possuem uma formalização comum, benéfica, não sendo necessário estabelecer um glossário comum para gerar entendimento da estratégia a ser adotada para as diferentes áreas da organização. Aumentando a disciplina na execução da estratégia e revisando os instrumentos de acompanhamento e os momentos de reunião, o paradigma CCM pode ser alcançado.

A estrutura organizacional embora concebida segundo padrões funcionais, separa as áreas em “relevantes para o negócio” e “subsidiárias para o negócio”. Isso pode acelerar a adoção de estruturas diferentes de organização, tais como as “equipes multidisciplinares temporais”.

A área de desenvolvimento, embora se organize de maneira tradicional – pensando novos produtos, desenvolvendo e os “empurrando para o mercado” – adota metodologias ágeis de gestão de projetos. O conceito é empregado para agilizar a entrega das demandas, mas, se empregado mais a fundo, pode servir para a criação de produtos ainda mais conectados com clientes e também para a adoção de equipes multifuncionais de projeto, sendo assim terra fértil para melhorar o item “Desenvolvimento de oferta”.

4.1.1. Clientes: expectativas e percepções

A empresa possui um diferencial claro em relação à concorrência: seu produto, uma suíte de gestão de ativos com soluções comparativamente vistas como mais numerosas e robustas. Os clientes percebem que a marca conhece totalmente a imagem que eles tem da organização, no entanto entendem que ela não age proativamente para melhorar temas importantes, acertando o formato, mas não a intensidade do contato desejado pelo cliente.

A suíte de gestão de ativos da empresa existe desde sua criação, e acompanha o nome de todos os produtos disponíveis à comercialização. Para os clientes, o seu nome é sinônimo de um produto acima da concorrência, com funções mais variadas

para gerenciamento e controle do parque de TI do que as soluções, mais caras, da concorrência. Há a percepção de que a usabilidade do produto não é a ideal, mas isso não retira a imagem de “produto com capacidade técnica superior”.

A organização estudada é sinônimo de seu produto. Para alguns clientes, o próprio nome da empresa e da suíte de ativos é confundido, o que mostra o grau de satisfação com a solução. Por conta da percepção de qualidade do produto, muitos clientes relevam problemas diversos na relação, como falta de contato ou bugs de pequeno porte na solução. O entendimento é de que estes não serão resolvidos e, também, não comprometem as funcionalidade principais, logo não são pontos que “compensariam o desgaste na relação”. Para os clientes, o contato com a marca poderia ser maior, principalmente apontando funcionalidades ainda desconhecidas do produto e dando mais vazão às demandas – sejam elas formalizadas ou inertes em cada cliente.

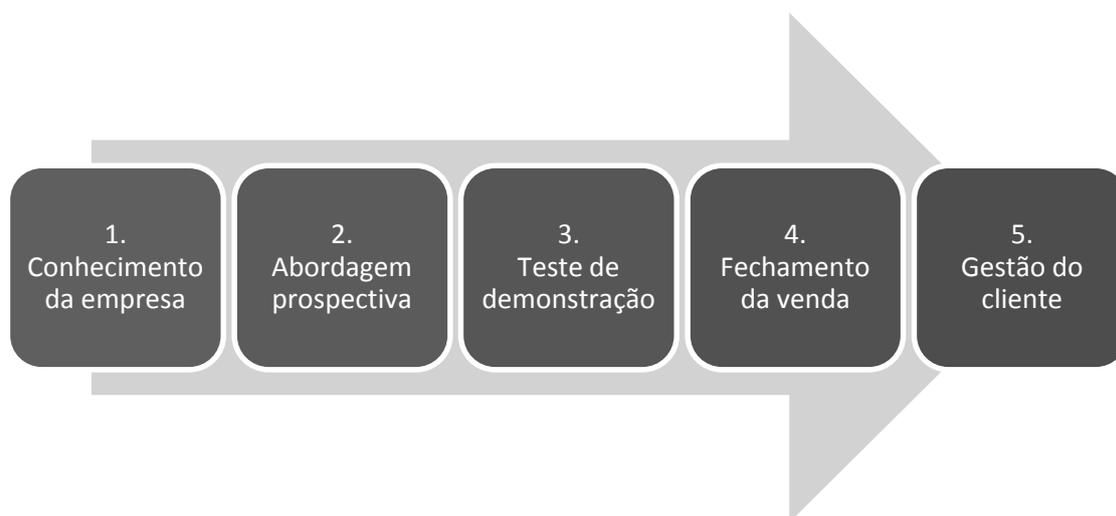
No comparativo com outras organizações “fábrica de software”, haveria players que levariam larga vantagem na tarefa de entender melhor o consumidor – apenas ainda não possuindo os produtos adequados para fazê-los mudar para a concorrência. O ponto principal da diferença seria a predisposição a melhor entender os consumidores. Exemplos de práticas recentes seriam: “agenda pré-definida para visitas presenciais da equipe comercial durante o período de contrato”, “newsletter enviada frequentemente com conteúdo relevante sobre os produtos do portfólio”, “canais de contato dentro do produto para tratar assuntos de maneira mais ágil com a equipe de suporte”, “Uso de redes sociais ativo e vinculado aos canais padrão de contato”, “co-criação com os clientes de critérios de segmentação de oferta e de demanda”. Como síntese, os clientes puseram na hierarquia de valor o produto em primeiro nível e o contato ativo através de meios digitais e presencialmente em segundo.

4.1.2. Gestão dos pontos de contato

As interfaces de contato com o consumidor não são de conhecimento de todas as pessoas na organização. Ainda, a relevância de cada canal, em termos de mensagem para o cliente e de expectativa de retornos, também não é efetivamente conhecida, e por consequência recebe trabalhos pontuais de otimização. Como as interfaces são separadas, não há coordenação estratégica sobre como se relacionar com o cliente, ficando cada ponto de contato com atribuições funcionais.

Abaixo foi montado esquema do macroprocesso de vendas para servir de suporte à explicação de cada meio de contato.

Figura 8: Macroprocesso de venda



Fonte: autor

A primeira fase, conhecimento da empresa, diz respeito sobre como o cliente encontra a empresa: de maneira ativa ou passiva. A abordagem prospectiva cobre os momentos de venda que antecedem a demonstração. Nesta, etapa seguinte, o cliente utiliza a solução durante dois meses. Após isso, ocorre o fechamento da venda, etapa 4, e o posterior gerenciamento da relação com o cliente, etapa 5. A seguir, todos os pontos de contato serão apresentados e situados dentro da fase em que são mais empregados.

Sites de busca (Google).

Ponto referido apenas pelos clientes, o Google foi relacionado como importante nas etapas 1 e 5. A ferramenta seria acessada para encontrar o nome da empresa quando pesquisasse por tags relacionadas ao seu produto (etapa 1) e ter acesso rápido aos contatos da mesma, como telefone, email, endereço e etc (etapa 1 e 5). Apesar de referido apenas pela área de marketing – e não pelo resto da organização – recentemente houve investimento no tema search engine optimization, para melhorar o ranqueamento do site e a assertividade de resposta às buscas via Google.

Site da empresa.

Ponto relevante para a organização e os clientes, o site foi relacionado como importante nas etapas 1, 3 e 5. O site serviria para buscar informações gerais, quando

do contato com a empresa via terceiro - canal de vendas ou indicação de outra organização (etapa 1); encontrar materiais de suporte à utilização dos produtos e de vendas de outras soluções (etapa 3 e 5). A busca por informações de uso dos produtos via site referida pelos clientes não estaria sendo endereçada pela organização, embora haja um projeto para tratar o blog da empresa conjuntamente com o site, ofertando conteúdos técnicos.

Site da empresa.

Ponto relevante para a organização e os clientes, o site foi relacionado como importante nas etapas 1, 3 e 5. O site serviria para buscar informações gerais, quando do contato com a empresa via terceiro - canal de vendas ou indicação de outra organização (etapa 1); encontrar materiais de suporte à utilização dos produtos e de vendas de outras soluções (etapa 3 e 5). A área de contato no site foi referida como um ponto positivo pelos clientes, por ser de fácil acesso e oportunizar o atendimento direto, em formato chat. As análises empreendidas levam em conta o atual formato do site, que sofreu alterações drásticas visando a melhorar a experiência de uso do cliente. Foi feita a ressalva por um dos entrevistados de que o site antigo da empresa era muito confuso, o que levou clientes, inclusive o próprio entrevistado, a não considerar entrar em contato com a organização através deste ponto.

Redes sociais (blog, facebook, twitter, linkedin e youtube).

Ponto foi referido pelo profissional responsável pelo marketing da empresa, mas pouco pelos demais entrevistados. Em sua opinião as redes deveriam receber ainda mais investimentos para preencherem todas as fases do processo de contato, principalmente nas três primeiras, com conteúdos para captar possíveis clientes para a área comercial. Estes demonstraram conhecer pouco o trabalho que é empreendido pela empresa, tendo conhecimento apenas do twitter, canal que é alimentado várias vezes ao longo do dia, com conteúdos relevantes sobre a gestão de TI (se encaixando assim na etapa 5). Em análise, o profissional de marketing antecipou esta informação, dizendo ter ciência de que esta abordagem é recente na empresa – tem um mês e meio – e de que ela vai ter frutos mais ricos em ao menos seis meses. Existe uma empresa de geração e gestão de conteúdos em redes sociais que assessora a organização estudada nesta tarefa. Como exemplo, foram apresentadas tabelas que mostram que o fluxo de conversão de visitantes para possíveis clientes nas redes sociais já apresenta sinais de melhoria nos últimos dois meses.

Telefone.

Ponto relevante para a organização e os clientes, o telefone foi relacionado como importante em todas as etapas do processo, tanto em abordagens passivas, quanto ativas. Embora a empresa considere este o principal ponto de contato, os clientes elucidaram pontos de atenção no tema que não foram citados pela empresa. Na abordagem ativa, haveria um ponto principal: a necessidade de passar por uma atendente geral antes de falar com a pessoa responsável, o que, dado a qualidade de resposta desta, por vezes culminaria na depreciação da imagem da empresa. Tema não foi endereçado pela empresa pesquisada, e, de maneira geral, foi tido como um paradigma corrente de atendimento das empresas do setor, sem necessidade ou espaço para melhoria. Os consumidores foram unânimes em atribuir como valorativo o atendimento por telefone sempre que feito diretamente com a pessoa responsável (o que nem sempre ocorreria). Quanto ao suporte (etapa 5) haveria um desequilíbrio tanto nas abordagens passivas quanto ativas, reconhecida por ambos os lados. As demandas endereçadas à empresa via telefone não seriam respondidas com o tempo e a frequências esperados. Foi consenso que o motivo para tanto seria a ausência de capacidade operacional para acompanhar e evoluir as situações junto ao cliente. Recentemente, a área comercial vem aplicando pesquisas de pós vendas via telefone para avaliar qualidade do produto e prestação de serviços. Os resultados até então são considerados pequenos, com expectativa de que aumentem a partir do segundo semestre.

Email.

Como o telefone, foi considerado como um ponto de contato acessado em todas as etapas do processo. As mensagens trocadas por este canal seriam mais claras, mas encontrariam o mesmo funil operacional que o item anterior. Foi referida como uma lacuna pelos clientes a ausência de envios recorrentes de conteúdos sobre os produtos. Este tema também é projeto da área de marketing para o período.

Videoconferência.

Ponto referido por clientes e colaboradores como importante, mas por motivos diferentes: os clientes consideram que ela agiliza o dia a dia de resolução de problemas, e a empresa pesquisada considera ser uma forma para tratar problemas mais simples com dispêndio de tempo e dinheiro. Seu uso seria chave para facilitar a demonstração dos produtos (etapa 3), acertar detalhes de contrato (etapa 4) e fazer reuniões de suporte com baixo custo (etapa 5). Principais argumentos para a subutilização do item seriam seu uso não recorrente, a ausência de uma abordagem

estruturada para as sessões feitas e a baixa eficiência dos meios empregados (Skype com conexão ruim e conferências por telefone de uso dificultado). Pela discricionariedade com que cada gestor poderia conduzir a relação com os clientes e, novamente, por existir um paradigma geral da dificuldade do atendimento remoto no setor, este tema foi tido pela empresa como menos relevante.

Contato presencial.

Referido por ambos como “o momento da verdade” – atribuindo a este importância sobremaneira e estando presente em todas as fases de vendas. Na primeira fase o contato presencial ocorreria marcadamente na figura do vendedor das revendas – que foi considerado como alguém que, na média, tem domínio da solução abaixo do ideal, mas que cumpre o seu papel principal, de encaminhar as necessidades para a organização responsável. O contato presencial na segunda fase seria fundamental para o fechamento da venda, e seria percebido como mais valorativo sempre que as pessoas responsáveis por este momento fossem mais sênior e de área complementares dentro da organização, exemplo vendas e desenvolvimento. Na terceira fase, o contato seria direto entre as partes técnicas do cliente e da organização pesquisada, sempre visto como positivo pelos consumidores entrevistados. Na quarta fase, o contato presencial para a formalização seria raro, e feito entre as áreas administrativas junto aos departamentos jurídicos, não sendo atribuídas características diferenciadoras. Já o contato de implementação seria recorrente e visto como valorativo, dado à expertise das pessoas desta área dentro da organização estudada. Na última fase, o contato presencial ocorreria em clientes chave através da área de suporte e comercial (visando a tratar situações problemáticas). Nestes casos, como citado nos itens “telefone” e “email”, haveria uma percepção positiva quanto ao contato em si, mas os retornos destes momentos seriam sempre aquém do esperado. Clientes menores receberiam menos contatos presenciais – sendo estes feitos majoritariamente pela área comercial.

Contratos.

Os contratos foram referidos apenas pelos clientes como ponto importante. Sua relevância estaria em comunicar de maneira clara as responsabilidades das partes na celebração da parceria (etapa 3) e garantir e fazer executar as obrigações de contratada e contratante (etapa 5). Este ponto foi trazido porque os contratos são vultuosos e podem ser tornar problemáticos entre as partes. Assim, seria uma forma de antever como a organização atuaria em termos operacionais e que relação ela

busca manter com os clientes. A organização pesquisada não endereçou este ponto, e considerou que o mesmo segue procedimentos padrão, com customizações a depender do tipo de cliente.

Produto.

Este ponto foi citado indiretamente pelos respondentes, que abordaram este tema quando se referiam a outros. Os pontos de contato direto com o produto ocorreriam nas fases três e cinco. Haveria uma oportunidade latente: os clientes tem diversas percepções manifestadas sobre o produto quando do seu uso, mas não há forma de captura-las, seja endereçando problemas de uso diretamente no programa, seja enviando avaliações positivas ao final de cada sessão. O produto não foi abordado pelos entrevistados da empresa pesquisada e a funcionalidade de contato direto também não.

4.1.3. Estratégia de relacionamento

Não há uma estratégia clara de relacionamento com os clientes, sendo realizadas iniciativas gerais para toda a base de clientes. A organização tem premissa de aumento de faturamento, e para isso vale-se de uma estratégia de aumento da carteira atual de clientes, complementada com trabalho de busca por novos projetos (de ganho expressivo) nos clientes atuais. O tema relacionamento não está concebido dentro de uma estrutura nomeada para o tema, ficando distribuído entre diferentes áreas.

Dentro desta premissa, a gestão dos cliente é pensada de maneira diferente para quem não é cliente e para quem já é. As organizações que não são clientes recebem atenção da área de marketing de maneira ativa, através da oferta de conteúdos na internet. Os prospects são acompanhados de perto em termos dos conteúdos que acessam para, posteriormente, serem repassados à abordagem da área de vendas. Caso seja concluída a venda, o consumidor passa a integrar a carteira de clientes e é gerido conforme explicação a seguir. Caso não efetive a venda, integra base de não clientes – com aproveitamento hoje não definido.

Para as organizações que já são clientes recebem atenção das áreas comercial, marketing, suporte, projetos e desenvolvimento de forma predominantemente reativa. As abordagens ativas, para gerar vendas futuras e avaliar qualidade dos serviços, ocorrem em menor proporção, sendo recentes e não apresentando base histórica para comparação. Em termos de vendas, a área

comercial realiza um trabalho recente de busca de oportunidades, abordando a base inteira dentro das possibilidades operacionais da área. Caso seja encontrada demanda, o processo tende a ocorrer de maneira ágil até o fechamento. Em termos de avaliação da qualidade do serviço atual, a área de marketing iniciou um trabalho recente de aplicações de pesquisas periódicas. As informações são consolidadas e repassadas à área comercial, mas não são encaminhadas além disso, de maneira a solucionar os problemas de maneira definitiva ou de personalizar o atendimento aos clientes que formalizaram aquelas situações, como forma de demonstrar cuidado com os consumidores.

O relacionamento de maneira passiva ocorre através da área de suporte, que recebe e centraliza as demandas dos clientes. As outras áreas se envolvem neste processo sob demanda. O principal ponto é que essas situações decorrem do descontentamento de cliente, sendo o processo final de demandas não sanadas anteriormente e contato muito distante do consumidor. Esse ponto é ainda mais crítico porque o cliente não recebe benefício (de tratamento e produto ou serviço) para contornar a situação e nem sempre tem a situação sanada em definitivo visando a ocorrências futuras, seja para ele ou para o resto de cliente. Existe uma situação de relativo abandono – expressa tanto pelos consumidores e colaboradores da empresa.

Os critérios para gestão de clientes levam em consideração urgência das situações e valor de contrato. O potencial de retorno futuro dos clientes não é um driver de gestão. As premissas de ação junto a situações diversas dos clientes não estão consolidadas, e são de entendimento apenas dos gestores diretamente relacionados – variando de situação para situação.

4.1.4. Gestão das informações dos clientes

São arquivados dados cadastrais dos clientes. Dados transacionais e de relacionamento existem, mas não são consolidados para posterior estudo da organização como um todo. Destino e uso planejado para os dados é conhecido pelas próprias áreas que processam os dados, mas desconhecido pela organização como um todo. Informações encontram-se atualmente fechadas em silos, sem comunicação e integração. Não são gerados painéis informacionais sobre os clientes com visões de diferentes áreas. Consumo de informações mais apuradas sobre os clientes não é feito na empresa, existindo apenas trocas informais entre a diretoria.

Os dados cadastrais dos clientes são atualizados a cada contato comercial e de suporte. A área de marketing também atua neste processo, conferindo e renovando informações a cada pesquisa de pós-venda feita. Os dados transacionais estão distribuídos entre as áreas “comercial” e “administrativo e financeiro”. Por vezes há registros em duplicidade, chegando ao ponto de não representarem as mesmas informações. Assim relatórios consolidados da base de clientes, mesmo que as informações existam, não são gerados. Por fim, os dados sobre relacionamento com o cliente – originados de contatos ativos de venda e de pesquisa de satisfação, e passivos de consumo de materiais no blog, contato para resolver questões – são formalizados por cada gestor, mas não consolidados junto com os demais. As áreas que formalizam a informação sabem o destino que planejam dar para os dados. No entanto, os demais setores desconhecem tanto o objetivo da informação, quando a própria existência dos inputs informacionais em si.

Como citado na análise da tecnologia da informação, as áreas adotam diferentes sistemas, sem integração uns com os outros. Isso faz com que as informações dos clientes fiquem armazenadas dentro dos setores, transitando entre um setor e outro através de envio de informações manuscritas – sem possibilidade de integração automática – ou planilhas excel – de integração mais fácil, mas dependente de cumprimento de regras de inserção de dados que variam de software a software. Essa situação faz com que não sejam gerados e alimentados painéis informacionais sobre os clientes com visões de diferentes áreas. Este tema fica sob responsabilidade de cada setor, sendo as áreas “comercial” e “marketing” as únicas que adotam rotinas recorrentes de montagem e revisão destes painéis.

Além de pouco transacionadas, as informações consolidadas do cliente não são consumidas por toda a empresa. Os painéis criados por áreas específicas não são vistos circulando em outros setores. A diretoria consome informações sobre os clientes de maneira informal, por meio de relatos verbais e por escrito da área comercial, sem observar estudos e situações da carteira como um todo.

4.1.5. Segmentação de clientes

O tema é empregado como subsídio ao trabalho da área comercial apenas. A segmentação dos clientes é feita de maneira genérica, através de padrão já consagrado pela direção. Parâmetros não são revisados periodicamente.

Segmentação não é empregada como instrumento de gestão da carteira de clientes. Critério de preço do contrato é única referência quantitativa empregada no tema.

Clientes são segmentados segundo premissa funcional: quantidade de máquinas. Empresas de cem a quinhentas máquinas são consideradas pequenas empresas; de quinhentas e uma a mil e quinhentas são consideradas médias; e acima de mil e quinhentas são consideradas grandes. O critério é empregado na empresa há longa data, e não é revisado devido a – na visão da área comercial – ser uma maneira eficiente de organizar a oferta de diferentes produtos e serviços a cada tipo de prospect.

É realizado um trabalho extra para criar sub-segmentações dentro destes grupos, segundo três referenciais extra. O primeiro deles é o valor de contrato do cliente, o segundo é o tempo que a empresa já é cliente (sendo preferidas as organizações mais antigas) e o terceiro é o potencial de crescimento da empresa.

Como a gestão ativa do relacionamento com clientes é um tema recente e não consolidado, a segmentação atualmente existente é pouco empregada. Ainda, a diferenciação das organizações feita para área de marketing não ocorre segundo as mesmas premissas da área comercial. O interesse demonstrado nos conteúdos compartilhados na internet é o padrão utilizado pela área, sem possuir uma ponte direta com os pressupostos da área de vendas.

4.1.6. Tecnologia da informação

O tema é encarado em duas frentes “desenvolvimento da estrutura atual” e “gestão interna”. Na primeira é visto como uma responsabilidade, de baixa relevância, da área de desenvolvimento, e na segunda como atribuição específica da área de TI. Para a organização como um todo, a importância do tema é apenas garantir operacionalização da infraestrutura de softwares e hardwares, sem gerar inteligência informacional para consumo interno. A adoção e integração dos sistemas utilizados pelas áreas ocorre sem obedecer a uma organização prévia.

A responsabilidade maior da área de TI é garantir a disponibilidade e segurança da estrutura atual de software e hardware. O setor é composto por quatro pessoas, dentre elas um gestor, que se divide majoritariamente entre atividades de monitoramento de servidores, atendimento a usuários e arquitetura de servidores. A área é responsiva às demais, o que faz com que as demandas de TI da empresa

também sigam essa tônica – mesmo quando encabeçadas pela área de desenvolvimento.

Em termos de hierarquia, o setor responde diretamente à diretoria, sem estar posicionado abaixo de outras áreas. No entanto, a pesquisa apontou que os demais setores consideram este como tendo “baixa importância organizacional”. A inteligência das informações (preditiva ou não), além de ser um tema pouco desenvolvido na empresa, está distribuído por dentro das áreas. O setor de tecnologia da informação não tem gerenciamento sobre essas rotinas.

Como reflexo da configuração analítica da organização, diversos softwares são utilizados na empresa, por áreas diferentes. Poucos destes possuem integração entre si, existindo assim diferentes bancos de dados na organização, com informações não acuradas e sincronizadas. Esse panorama deriva do fato de que a área de TI não possui uma política de adoção de sistemas formalizada. Desta forma, novas ferramentas são adotadas pelas próprias áreas, sem necessidade de consentimento do gestor de arquitetura de sistemas, o que faz com que a cadeia de informações da organização não flua completamente, ficando enclausurada dentro das próprias áreas.

4.1.7. Cultura

Cultura organizacional enaltece boa performance individual ou da área. Símbolos e mitos da organização referenciam feitos relacionados à performance das áreas. Apenas as áreas comercial e de suporte se veem como responsáveis diretamente pela satisfação do cliente. Lideranças não tem sinergia no tema em questão. Experiências passadas da organização mostram que ela possui uma baixa aptidão à mudança e que estas carecem de lideranças e rituais orientados para os objetivos em questão.

A motivação para a criação da empresa inicia com a busca por potencializar o conhecimento do sócio de perfil tecnológico. Junto desta, está o apreço pelas pessoas, sugerido pela vontade de criar uma organização descontraída e com bom ambiente de trabalho – tudo isso sugerido pelo mote “se divirta mais, trabalhe melhor” da diretoria. Assim, a cultura da organização tenta dar atenção igual aos temas alta performance de trabalho e grande apreço pela empresa.

Todos os símbolos e mitos da organização reforçam esta constatação. Nas entrevistas com os profissionais mais respeitados da empresa, os exemplos de orgulho são sempre ligados a grandes vendas feitas ou a desenvolvimentos de

produto operacionalizados em tempo recorde. Há, inclusive, um sinal de alerta que é tocado a cada venda fechada na empresa, variando conforme o ticket do contrato fechado. Os momentos de relaxamento e descontração com a equipe, marcados por eventos semanais e mensais de gastronomia no próprio prédio da organização, também são lembrados por todos como marcas diferenciais da empresa. Em resumo: as pessoas se sentem realizadas quando o trabalho comercial e de desenvolvimento vai bem, e se vinculam à empresa ao mesmo tempo que sentem que a empresa também busca se vincular a eles.

Assim, o tema da satisfação do cliente como um valor compartilhado passa a margem para a organização como um todo. Este é um objetivo suplementar para a área de suporte e principal para a comercial. Suplementar para a área de suporte, pois esta entende que sua principal tarefa é “fazer as demandas do cliente serem corretamente endereçadas e passadas adiante com a maior agilidade possível, gerando assim satisfação no cliente” – o foco está em maximizar a eficiência dos processos da área, o que, em analogia, deve levar à satisfação do cliente. Para o comercial, seu papel é “aumentar o faturamento da empresa”, hoje fora da situação ótima, tendo na satisfação do cliente o caminho para fazer isso de maneira organizada e sustentável. Embora o foco esteja nas vendas, o entendimento é de que apenas a satisfação do cliente é capaz de gerar o volume esperado.

A diretoria, composta pelos diretores comercial, administrativo e financeiro e de desenvolvimento, possui apostas diferentes sobre os temas que conduziriam a organização ao sucesso – sendo o diretor comercial o único que confere à busca de um novo norte, satisfação do consumidor, o peso de questão principal. A diretoria administrativa e financeira entende que o sucesso da empresa passa por aprimorar o modelo de negócios atual como um todo. Desta forma, não sugere nortes estratégicos contundentes, e focam sua atenção na gestão interna da empresa, visando a melhorar sua eficiência.

Já a diretoria de desenvolvimento entende que a melhora de alguns pontos específicos do modelo de negócios poderia aumentar contundentemente o resultado organizacional. São eles: aprimoramento dos produtos, vanguarda tecnológica e performance de vendas da área comercial. A visão do setor é funcional: manter o modelo atual de negócios, aumentar o nível de investimento e obter a quantidade máxima de resultados possíveis.

Sobre a aptidão da organização à mudança ser baixa, tal afirmação se baseia no relato da diretoria administrativa de duas iniciativas que não tiveram sucesso. A primeira foi a implementação de um ERP externo. Para a entrevistada, a falha ocorreu devido à falta de liderança no projeto. Sem alguém apontando o passo a passo da implementação e controlando os avanços, as pessoas não se dedicaram a fazer o novo sistema funcionar, e seguiram com suas planilhas individuais de gestão. O segundo exemplo foi o impacto que uma recente briga e partilha societária teve na estrutura. Apesar de a empresa seguir com resultados financeiros interessantes, muitas pessoas deixaram a empresa, alegando que seus cargos estariam à perigo. Tal fato sugere que os colaboradores demandam lideranças próximas guiando os caminhos sempre.

4.1.8. Estrutura e instrumentos de gestão

Indicadores, planos de ação e instrumentos de controle apresentam padronização entre as áreas. Apenas os setores de contato direto com o cliente, possuem medidores de performance atrelados com a centralidade do cliente na gestão. Momentos de acompanhamento dos instrumentos tem periodicidade definida, porém nem sempre são realizados. O conteúdo destes fóruns de gestão refere-se apenas a questões da própria área.

No ano de 2014, a empresa pesquisada contratou uma consultoria em gestão e estratégia para sugerir melhorias. A partir de então indicadores, planos de ação e demais instrumentos de controle passaram a ser os mesmos dentro de todas as áreas – inclusive apresentando lógica de concepção e desdobramento semelhantes entre si.

Examinando os instrumentos de gestão de cada área, foi possível concluir que apenas os setores “comercial” e “suporte” possuem indicadores que se encaixam no tema CCM. Um medidor de performance de cada área foi entendido como pertinente a este tema. Nenhum deles trata especificamente do melhor entendimento do cliente por parte da organização e da melhoria ao passar do tempo da forma como o consumidor é entendido ou atendido.

Tabela 5: Lista de indicadores de centralidade do cliente na gestão

Área	Indicador	Detalhamento	Meta
------	-----------	--------------	------

Comercial	Número de clientes perdidos no ano	Número absoluto de clientes perdidos no ano	10
Suporte	% de chamados fechados dentro do prazo	Chamados apenas de clientes (não considera chamados internos da empresa)	90%

Fonte: organização estudada

Existem seis fóruns de acompanhamento de gestão na empresa. Todos possuem periodicidade definida, mas nem todos são executados. As reuniões vinculadas à gestão da estratégia são aquelas que não ocorrem dentro da periodicidade definida – à exceção das reuniões de conselho e de diretoria – as demais, que dizem respeito a aspectos táticos das áreas, ocorrem conforme planejamento prévio. Em termos de conteúdo, todas as reuniões abordam questões emergenciais da organização. Segundo os entrevistados, seria raro “encontrar reuniões em que os temas mais de curto prazo fossem preteridos em prol de pensar melhorias futuras na organização ou questões difusas”, como o Customer-Centric Marketing. Assim, é possível afirmar que as reuniões tratam de temas da própria área e do mote central da reunião.

Tabela 6: Lista de fóruns de acompanhamento da gestão

Reunião	Objetivo	Participantes	Frequência	Ocorrência no último período possível?
RCG - Reunião de Conselho de Gestão	Apresentação dos temas mais chave aos conselheiros e busca por soluções	Conselho e diretoria	Trimestral	Sim
RD - Reunião de Diretoria	Estudo dos dados comerciais por parte da diretoria e encaminhamento dos demais temas	Diretoria	Quinzenal	Sim
RGE - Reunião de Gestão Estratégica	Acompanhamento e Implementação dos objetivos estratégicos	Diretoria e grupo de gerentes	Mensal	Não
RCP - Reunião de Controle de Plano	Acompanhamento e aceleração dos projetos estratégicos	Diretoria Administrativo financeiro e gestores individualmente	Mensal	Não

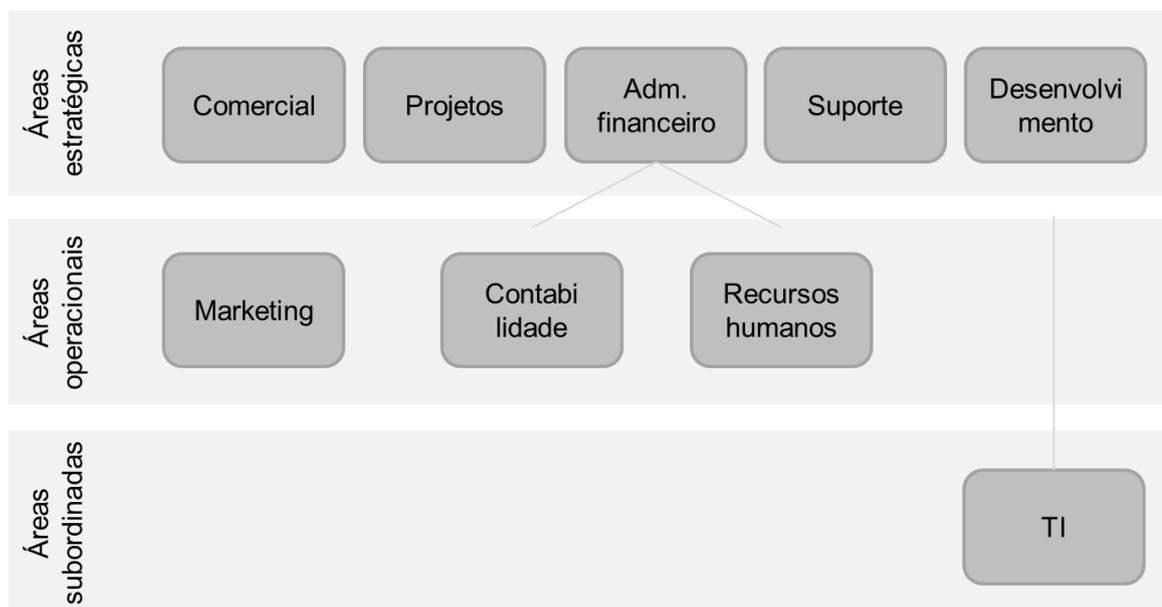
RSD - Reunião Semanal de Demandas	Tomada conjunta de decisões sobre questões emergenciais da empresa	Gerentes comercial, de suporte, de projetos e de desenvolvimento	Semanal	Sim
RAC - Reunião de Acompa nhamento Comercial	Alinhamento geral da área e discussão de oportunidades negócio a negócio	Diretor comercial, gerente comercial e analistas comerciais	Semanal	Sim

Fonte: organização estudada

As áreas estão organizadas segundo estruturas funcionais consagradas. A integração entre os setores se restringe a temas necessários. Constituição de equipe de projetos multidisciplinares para acelerar temas estratégicos não é um tema recorrente. A concepção por trás da hierarquia de níveis e a funcionalidade dos cargos não é facilitar o relacionamento com os clientes e demais partes externas interessadas.

A empresa adota o critério de “relevância estratégica da área”, para sugerir a posição dos setores na hierarquia interna, formalizado em 3 possíveis segmentos: estratégica, operacional e subordinada. “Áreas estratégicas” são aquelas que lidam ou com questões fundamentais internas ou externas e que tem o poder de influir nas decisões da empresa – comercial, desenvolvimento, administrativo e financeiro, suporte e projetos. Áreas operacionais são aquelas responsáveis por uma parcela da operação macro da empresa, ficando as pessoas destas áreas focadas 100% nestas tarefas, e sem poder organizacional para influir nos rumos da empresa – marketing, contabilidade e recursos humanos. Por fim, “as áreas subordinadas” seriam aquelas com gerenciamento de outras áreas, que teriam sua atuação sempre definida de fora para dentro – na empresa, a área de TI se configura como pertencente a esta posição.

Figura 9: Hierarquia da estrutura organizacional



Fonte: autor

A integração entre as áreas ocorre conforme necessidade dos temas em questão – muitas vezes de maneira informal, por meio de alguma dica ou sugestão de atuação. Tanto para questões de melhoria em temas atuais, quanto para a execução de projetos futuros, a empresa adota pouco o uso de equipes multidisciplinares, preferindo designar apenas uma área como responsável por algum assunto, cobrando apenas desta a concepção e execução da melhoria.

Além de a estrutura organizacional concebida segundo aspectos funcionais, existe pouca integração horizontal entre as áreas. Assim, a concepção está na eficiência operacional, e não na integração horizontal – hipótese em que as áreas poderiam realizar mais trocas corriqueiras, e que a estrutura orientada para o cliente poderia surgir com maior facilidade.

4.1.9. Desenvolvimento de oferta

Desenvolvimento de produtos ocorre majoritariamente de “dentro para fora”: são iniciativas da área de desenvolvimento, feitas durante longo período e lançadas ao mercado para primeiro contato com cliente. A tarefa é vista como responsabilidade apenas da área de desenvolvimento, e é desempenhada por pessoas determinadas – dado a seu nível de senioridade.

A tipificação dos desenvolvimentos feitos são “correção de problemas, “pacotes de atualização”, “novas aplicações” e “novos módulos ou produtos”. O roadmap de desenvolvimento é estruturado em função das demandas sinalizadas por outras áreas (setor de “suporte” principalmente) e pela própria área também. O setor tem uma postura de trabalho reativa, com demandas partindo de situações sinalizadas por clientes como emergenciais. Por um dos diretores ser da área, esta acaba gerando demandas prioritárias, mesmo que não sejam necessariamente advindas de clientes.

A estruturação de equipes para desenvolvimento ocorre dentro da própria área – com tarefas de manutenção e melhorias sendo feitas pelas pessoas disponíveis, conforme conhecimento. Assim, não são criadas equipes temporárias com pessoas de outras áreas. Este ponto foi apontado como sintomático do distanciamento entre as criações da empresa e os desejos dos clientes.

A área utiliza, no entanto, preceitos de desenvolvimento ágil. São exemplos disso, as entregas funcionais ocorridas antes do prazo, que acontecem segundo cronograma definido internamente como a área – tipicamente de um ou dois meses. Estes prazos executados são tidos como alargados pelas pessoas do desenvolvimento e pelos clientes pesquisados.

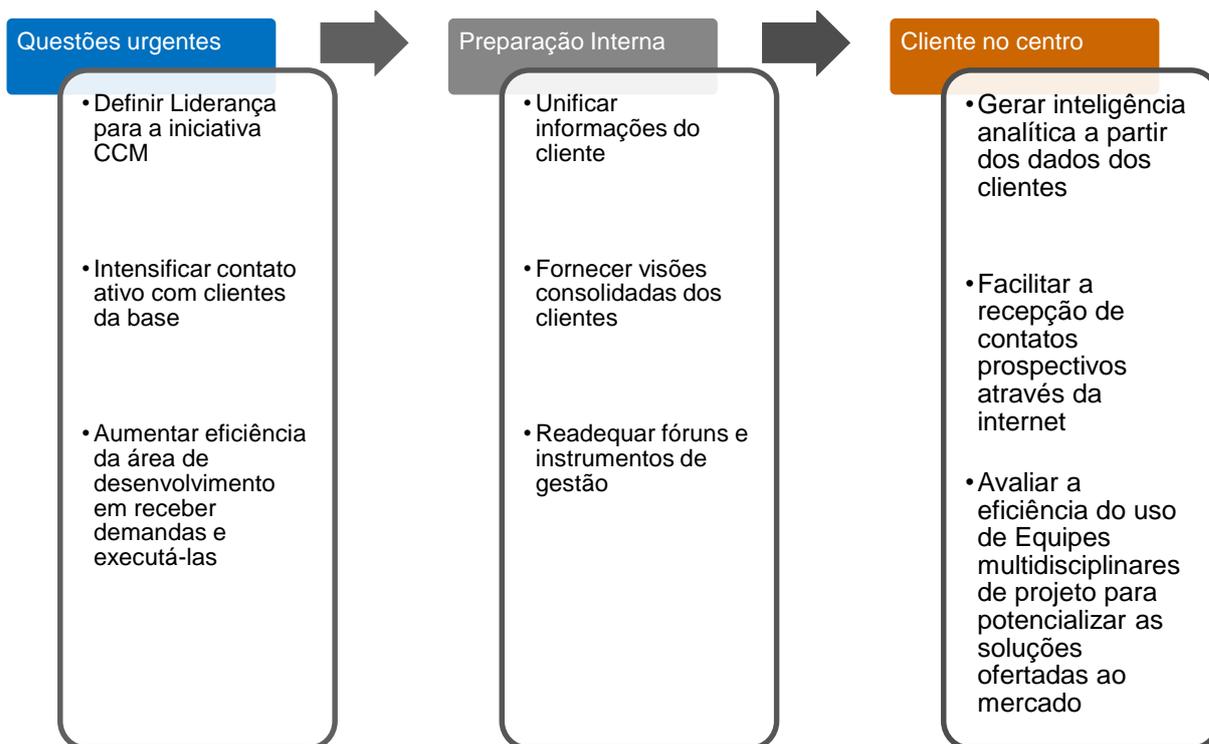
4.2. PROPOSTA DE SITUAÇÃO FUTURA

A partir da análise da empresa segundo o framework, é proposto um cenário futuro a ser buscado para o tema CCM. Conforme a natureza do tema e os paradigmas atuais da organização estudada, é sabido que várias ações e cenários poderiam ser endereçados. Por isso, foi dado preferência a planos que, ao mesmo tempo, tenham impacto relevante na organização, sejam facilmente assimilados e executados pela empresa e, por fim, melhorem o estágio atual do tema, sem a pretensão de esgotá-lo – deixando espaço para que a própria organização defina passos futuros.

O período de execução do projeto proposto é de quarenta e oito semanas, e o investimento total previsto é de quatrocentos e oitenta e cinco mil e duzentos reais – maior parte deste valor correspondendo à contratação e pagamento de salários por doze meses de sete profissionais para a empresa. São sugeridos nove planos de ação, divididos em três fases. A primeira fase, chamada de “Questões urgentes”,

corresponde a melhorias emergenciais em questões de percepção de valor imediato dos clientes atuais. A segunda fase, “Preparação interna” sugere a remodelação do fluxo de informações interno. A terceira fase “Cliente no centro” endereça temas de vanguarda no CCM para adoção por parte da empresa estudada.

Figura 10: Fases de execução dos planos de ação



Fonte: autor

Como eixo comum a todas as iniciativas está a mudança na estratégia de relacionamento. O novo objetivo sugerido é “aproximar-se dos clientes, aumentando o nível de conhecimento sobre suas peculiaridades”. A maneira para atingir isto é a manutenção e construção de novos relacionamentos de longo prazo, que trabalhem a rentabilidade da carteira de clientes por segmentos e dentro de momentos de contato pesquisados e conhecidos. Assim, não reitera-se a busca por diminuir a distância entre toda a empresa e o cliente, ao mesmo tempo em que não é retirado o foco na busca por rentabilidade da companhia.

É importante salientar que a perspectiva temporal dos planos foi expressa em semanas, ao invés do uso de datas específicas. Motivo para tanto é o fato de a organização não ter sinalizado a data de início da implantação do Customer Centric Marketing. A primeira semana de busca por aproximação do paradigma CCM é

representada por “Semana 1”, e a última é representada por “Semana 50”. Esta noção temporal é absoluta, e perpassa todos os projetos. A palavra “Semana” foi substituída pela sua abreviatura, “S”, na tabela de cada plano de ação. O cronograma geral do projeto pode ser visualizado no anexo A.

4.2.1. Primeira fase dos planos de ação: questões urgentes

Cada plano é apresentado a seguir. Os três planos previstos para a primeira fase são: "Definir Liderança para a iniciativa CCM", "Intensificar contato ativo com clientes da base" e "Aumentar eficiência da área de desenvolvimento em receber demandas e executá-las".

4.2.1.1. Plano um: Definir liderança para a iniciativa CCM

A proposta deste plano é realizar atividades que destaquem e habilitem o gestor da área de marketing a ser o responsável por aproximar a organização do paradigma CCM dentro de um mês. Este plano não prevê investimento financeiro específico. Dentro do framework de análise criado, ele impacta nos pontos "Cultura" e "Estrutura e instrumentos de gestão". O profissional destacado para liderar a iniciativa seria o atual gestor da área de marketing, hoje subordinado à diretoria comercial, devido a estar na área responsável por entender o cliente.

A importância deste plano está na necessidade de eleger uma figura representativa da nova iniciativa da organização, sob pena de o Customer Centric Marketing não vingar na empresa – visto que é um tema inicialmente distante de todos. Ainda, como constatado na análise da situação atual, há histórico de que iniciativas não ritualizadas tendem a não perdurar na organização.

A responsabilidade pela execução é da diretoria administrativa. Seu papel é liderar as primeiras fases e suportar a correta execução das fases finais do projeto pelo gestor de marketing.

Tabela 7: Etapas do plano de ação um

Etapa	Atividade	Relacionados	Custo	Detalhamento	Prazo
-------	-----------	--------------	-------	--------------	-------

1	Alinhar escopo da área	Diretora administrativa e Gestor de marketing	-	Definir o novo papel da área de marketing dentro da estrutura, os objetivos de mudança da atual conjuntura, e repassar como será a relação hierárquica com os demais setores	S1
2	Realizar reunião geral de apresentação	Diretora administrativa e Gestor de marketing	-	Apresentar conceito CCM, objetivos da organização e alterações na relação das demais área com o setor de marketing	S2
3	Realizar entrevista com cada gestor	Gestor de marketing	-	Conhecer a operação de cada área, o fluxo informacional e o posicionamento sobre Customer Centric Marketing	S3
4	Acompanhar rotina de trabalho de cada área	Gestor de marketing	-	Passar um dia em cada área da empresa	S4
5	Participar de reunião de alinhamento de cada área	Gestor de marketing	-	Estar a par das principais demandas dos setores e registrar posicionamento do grupo de trabalho sobre Customer Centric Marketing	S6
6	Registrar insights sobre o tema CCM	Gestor de marketing	-	Criar relatório escrito sobre cada área em relação ao tema, a partir do framework criado	S8

Fonte: autor

4.2.1.2. Plano dois: Intensificar contato ativo com clientes da base

A proposta deste plano é realizar abordagem direta aos clientes da base e preparar estrutura e processos para tornar o contato com eles menos dispendioso e mais frequente dentro de dois meses. Por endossar temas de processo e da gestão de clientes, vários pontos do framework são abordados neste plano de ação: "Gestão dos pontos de contato", "Estratégia de relacionamento", "Gestão das informações dos clientes" e "Tecnologia".

A importância deste plano está em os clientes considerarem a empresa lenta para atender as demandas e distante dos clientes atualmente. Há espaço, no entanto, para trabalhar meios de relacionamento com o cliente com conteúdos mais relevantes. A responsabilidade pela execução do plano é dos gestores comerciais, com a supervisão da área de marketing. A iniciativa possui orçamento de três mil reais, previsto para custear o contato com os clientes, conforme necessidade.

Tabela 8: Etapas do plano de ação dois

Etapa	Atividade	Relacionados	Custo	Detalhamento	Prazo
1	Fazer estudo sobre frequência de contato com cliente	Gestores comerciais	-	Criar tabela contendo o nome da empresa, contato do gestor e colunas com a última data de contato ativo "presencial", "por telefone", "por email" e "por envio de conteúdo digital"	S3
2	Entrar em contato com as empresas	Gestores comerciais	3.000,00	Abordar empresas através de forma menos usual de contato. Observação: verba alocada para visita presencial conjunta a clientes de mesma cidade	S7
3	Consolidar informações dos clientes como inputs para criação de conteúdo	Gestores comerciais	-	Criar documento relacionando as demandas de informação percebidas no contato com o cliente	S8
4	Atualizar base de clientes	Analistas comerciais	-	Atualizar todas as informações dos clientes no sistema CRM	S10
5	Sistematizar contato a clientes da base que não se comunicaram nos últimos 30 dias	Gestores comerciais	-	Definir regras para lembretes temporais no CRM para contato ativo. Estabelecer processo para registro de insights, atualização de informações dos clientes e repasse de dados importantes à área de marketing.	S11

Fonte: autor

4.2.1.3. Plano três: Aumentar eficiência da área de desenvolvimento em receber demandas e executá-las

A proposta deste plano é contratar mais desenvolvedores, criar duas células especializadas dentro do time e estabelecer processo para dar conhecimento das principais demandas dos clientes à área de desenvolvimento em três meses. Os pontos do framework afetados são "Desenvolvimento de oferta" e "Cultura".

A importância deste plano está, novamente, em os clientes considerarem a empresa lenta para atender as demandas dos clientes. Além disso a equipe não tem dimensão do real distanciamento que a área possui do cliente. O responsável pela execução deste plano é o gestor de desenvolvimento. O investimento previsto para

este plano é de duzentos e setenta mil e quinhentos reais. Noventa por cento deste valor destina-se ao pagamento de doze meses de salários, acrescidos de encargos trabalhistas, de cinco desenvolvedores juniores a serem contratados pela empresa.

Tabela 9: Etapas do plano de ação três

Etapa	Atividade	Relacionados	Custo	Detalhamento	Prazo
1	Anunciar cinco vagas para a posição de desenvolvedor júnior	Gestor e analistas de desenvolvimento	800,00	Anunciar em murais de três universidades, realizar palestras em salas de aula, anunciar em portais de emprego na internet, buscar indicações de colaboradores e realizar busca focada em redes sociais	S3
2	Contratar cinco colaboradores	Gestor de desenvolvimento e Gestor RH	270.000,00	Realizar contratação em regime CLT	S7
3	Treinar colaboradores	Analista de treinamento	-	Aplicar treinamento padrão da empresa	S8
4	Formalizar critérios para priorização do roadmap de desenvolvimento	Diretoria e gestor de desenvolvimento	-	Categorizar demandas entre "Reparos a produtos", "Desenvolvimentos estratégicos" e "Desenvolvimentos pontuais" e fixar subcritérios de priorização destes três.	S8
5	Criar reunião de priorização a cada dois dias	Gestor e analistas de desenvolvimento	-	Fazer reunião com toda a equipe para evidenciar e gerenciar demandas e mapear avanço individual dos colaboradores	S9
6	Organizar as atividades da equipe	Gestor de desenvolvimento	-	Alocar permanentemente percentual mínimo de 15% da equipe para trabalhar em "reparos aos produtos" e 15% para "Desenvolvimento estratégicos"	S9
7	Criar relatório consolidado das percepções gerais dos clientes quanto à empresa e produto	Gestor de suporte e Gestor de marketing	4.000,00	Contratar empresa terceirizada para sintetizar todas as fontes atuais de informação sobre o tema, realizar desenvolvimento para sistematizar a reunião dessas informações e gerar relatório diário periódico para a equipe.	S10

8	Repassar estrategicamente informações dos clientes	Gestor de desenvolvimento	-	Trabalhar informações dos clientes com estímulos alternados na reunião semanal e em envios de email e demais formas de comunicação direta	S11
---	--	---------------------------	---	---	-----

Fonte: autor

4.2.2. Segunda fase dos planos de ação: preparação interna

Neste momento do planejamento, três planos estão relacionados: "Unificar informações dos clientes", "Fornecer visões consolidadas dos clientes" e "Readequar fóruns e instrumentos de gestão".

4.2.2.1. Plano quatro: Unificar informações dos clientes

A proposta deste plano é viabilizar a consolidação das informações dos clientes atualmente disponíveis e formalizar política que garanta que novas fontes de dados dos clientes possam ser facilmente unificadas às atuais, dentro de cinco meses de projeto. Os pontos do framework impactados são: "Gestão dos pontos de contato", "Gestão das informações dos clientes", "Tecnologia" e "Cultura".

A importância deste plano está em a empresa dispor de informações dos clientes, mas estas não se comunicarem. Além disso, o entendimento mais minucioso das demandas dos clientes pressupõe a existência de panorama abrangente e consolidado de informações sobre eles. O investimento de sessenta mil reais serve para custear a contratação de serviços terceirizados para a execução das melhorias apontadas, ou até mesmo para o pagamento de horas extras dos analistas de desenvolvimento. O Gestor de TI é o responsável por encabeçar este plano, respondendo ao gestor de marketing.

Tabela 10: Etapas do plano de ação quatro

Etapa	Atividade	Relacionados	Custo	Detalhamento	Prazo
1	Apontar necessidades de integração de informações dos clientes	Gestor de marketing	-	Entrevistar gestores para definir conteúdo e formato das informações dos clientes disponíveis internamente, e mapear fontes de informação externas que não são consolidadas atualmente	S3

2	Analisar a arquitetura de banco de dados atual	Gestor de TI	-	Criar documento contendo a linguagem de cada programa, avaliação sobre viabilidade de integração interna dos sistemas e cenários financeiros concebendo a contratação de horas de desenvolvimento das empresas fornecedoras.	S5
3	Decidir como as organizações serão unificadas	Diretoria, gestor de marketing e gestor de TI	-	Decidir que procedimentos serão unificados através de "rotinas manuais de inserção de dados em sistemas", "desenvolvimentos internos" e "desenvolvimentos externos feitos pelas próprias empresas dos softwares". Sugere-se realizar este desenvolvimento em "ondas": primeira leva contendo os conteúdos mais relevantes que podem ser unificados facilmente, segunda leva contendo outros conteúdos que envolvam mais tempo de desenvolvimento e terceira leva para temas que necessariamente envolvem a contratação de serviços terceirizados	S8
4	Iniciar unificação das informações dos sistemas	Equipe desenvolvimento e empresas desenvolvedoras de software	60.000,00	Criação de roadmap de desenvolvimento, gestão de cronograma e contratação de serviços terceirizados	S12
5	Criação de política de adoção de software	Gestor de TI	-	Criar documento contendo "processo de adoção de novos softwares na empresa", "critérios para apresentação de proposta de adoção de novo software", "pressupostos de programação e de acesso às informações que todos os sistemas devem ter" e "alçadas de decisão sobre novos sistemas com base em 'valor' e 'linguagem de programação'"	S12

6	Criar reunião mensal sobre os sistemas da empresa	Gestor de TI	-	Promover apresentação dos resultados atuais de integração dos dados, análise individual de cada sistema e publicitação de todos os novos sistemas adquiridos ou melhorados na empresa	S16
7	Finalizar unificação das informações dos sistemas	Equipe desenvolvimento e empresas desenvolvedoras de software	-	Criação de roadmap de desenvolvimento, gestão de cronograma e contratação de serviços terceirizados	S25

Fonte: autor

4.2.2.2. Plano cinco: Fornecer visões consolidadas dos clientes

A proposta deste plano é tornar de conhecimento geral as informações dos clientes tratadas internamente na empresa e dar relevância gerencial aos dados dentro de oito semanas de projeto. Os pontos do framework impactados são: "Gestão das informações dos clientes", "Segmentação dos clientes", "Tecnologia", "Cultura" e "Estrutura e instrumentos de gestão".

O motivo de criação decorre de diferentes fatores. Não existem relatórios sobre a carteira de clientes que mesclam dados de mais de um sistema. No tema "Segmentação dos clientes", os critérios de diferenciação entre consumidores carecem de estudo mais aprofundado. Na perspectiva "indicadores de gestão", nem todas as áreas possuem indicadores de gestão referentes aos clientes. Não há investimento previsto para este plano. Todos os recursos utilizados para ele já estão dentro da empresa. O Gestor de marketing é o responsável por encabeçar este plano.

Tabela 11: Etapas do plano de ação cinco

Etapa	Atividade	Relacionados	Custo	Detalhamento	Prazo
1	Definir sistema de registro e consulta das informações dos clientes	Gestor de TI	-	Realizar apresentação da nova arquitetura informacional da empresa e ensinar a todos como consultar e inserir informações do sistema	S26

2	Revisar critérios de segmentação dos clientes	Diretores comercial e de desenvolvimento e gestores de marketing e de suporte	-	Realizar estudo "critérios alternativos de segmentação" empregando instrumentos qualitativos e/ou quantitativos (atualmente disponíveis). Definir os critérios que podem ser levados adiante ou não.	S30
3	Criar relatórios da carteira de clientes para cada setor	Gestor de marketing e analista de desenvolvimento	-	Criar funcionalidades pré-definidas para análise da base de clientes e deixá-las disponíveis para as demais áreas	S34
4	Criar dashboards gerenciais referentes ao tema "clientes"	Gestor de marketing e analista de desenvolvimento	-	Definir os painéis de indicadores de cliente por gestor e o local em que estas informações ficarão disponíveis	S34

Fonte: autor

4.2.2.3. Plano seis: Readequar fóruns e instrumentos de gestão

A proposta deste plano é, em sete semanas, dar conhecimento a toda a organização dos fóruns de gestão existentes e de como o tema "clientes" perpassará o controle da gestão da empresa. Os pontos do framework impactados são: "Cultura" e "Estrutura e instrumentos de gestão".

O motivo de criação deste plano está na necessidade de readequar a gestão da organização para o tema CCM: nem todas as áreas possuem balizadores de sucesso que perpassem o tema clientes, e os momentos de reunião, seja gerais, seja específico das áreas, não são conhecidos por todos. Não há investimento previsto para este plano. A diretora administrativa é a responsável por encabeçar este plano.

Tabela 12: Etapas do plano de ação seis

Etapa	Atividade	Relacionados	Custo	Detalhamento	Prazo
1	Readequar instrumentos de gestão	Gestor de marketing, demais gestores individualmente e diretoria	-	Fazer reunião com cada área para definir que instrumentos serão criados e retirados para que cada área tenha o tema cliente mapeado dentro dela	S35

2	Consolidar instrumentos de gestão	Analista administrativo	-	Criar documento contendo todos os instrumentos atualizados	S37
3	Definir nova dinâmica das reuniões de gerenciamento	Diretor administrativo e analista administrativo	-	Criar documento que formalize todas as reuniões feitas, contendo suas periodicidades	S38
4	Garantir a execução da nova roupagem de reuniões	Diretor administrativo	-	Estar presente na primeira rodada de cada reunião definida	S42

Fonte: autor

4.2.3. Terceira fase dos planos de ação: cliente no centro

A fase final do planejamento contempla três planos: " Gerar inteligência analítica a partir dos dados dos clientes", "Facilitar a recepção de contatos prospectivos através da internet" e "Avaliar a eficiência do uso de equipes multidisciplinares de projeto para potencializar as soluções ofertadas ao mercado".

4.2.3.1. Plano sete: Gerar inteligência analítica a partir dos dados dos clientes

A proposta deste plano é, em doze semanas, viabilizar que a estrutura interna da empresa gere informações atualmente inexistentes a partir dos dados dos clientes. Os pontos do framework impactados por este plano são: "Segmentação de clientes" e "Cultura".

O motivo de criação deste plano deve-se aos critérios de segmentação dos clientes estarem atualmente defasados. Além disso, o trabalho dedicado de estudo das informações dos clientes não é fato corrente na empresa. Finalmente, as decisões de gestão da base de clientes são tomadas a partir de pressupostos nunca avaliados analiticamente. É previsto o investimento de oitenta e nove mil reais. Este valor será empregado para a contratação de um estatístico para a vaga a ser criada de "analista de informações". Neste valor está computado o pagamento de doze meses de salário para o profissional. Este profissional será o responsável por encabeçar o plano, respondendo ao gestor de marketing.

Tabela 13: Etapas do plano de ação sete

Etapa	Atividade	Relacionados	Custo	Detalhamento	Prazo
1	Anunciar vaga para a posição de analista de informações	Gestor de marketing e de desenvolvimento e consultoria de RH externa	3.500,00	Buscar empresa de recursos humanos especializada para contratação de profissional com background em estatística	S22
2	Definir posição hierárquica do analista de informações	Diretoria e gestor de marketing	-	Estabelecer supervisão direta do colaborador. Sugere-se que o colaborador seja alocado descolado da hierarquia organizacional padrão, abaixo diretamente da diretoria.	S22
3	Contratar colaborador	Gestor de RH	86.400,00	Realizar contratação em regime CLT	S26
4	Definir concepção geral de trabalho	Diretoria, gestor de marketing e analista de desenvolvimento	-	Definir divisão do trabalho entre demandas recebidas e demandas sinalizadas. Planejar alocação mínima de 30% do tempo semanal em cada padrão de demanda. Formalizar que o trabalho do colaborador é realizado apenas através de projetos formalizados segundo critérios internos.	S26
5	Apresentar novo cargo e colaborador à empresa	Diretoria, gestor de marketing e analista de desenvolvimento	-	Fazer apresentação à empresa do novo funcionário	S26
6	Realizar estudo analítico para redefinir critérios de segmentação dos clientes	Analista de informações	-	Criar apresentação contendo os critérios que podem ou não ser levados em consideração	S30
7	Realizar novo estudo sobre a carteira de clientes	Analista de informações	-	Formalizar primeiro roadmap de temas a pesquisar e realizar primeiro item mais relevante da lista	S34

Fonte: autor

4.2.3.2. Plano oito: Facilitar a recepção de contatos prospectivos através da internet

A proposta deste plano é, em quinze semanas, potencializar a atuação digital da empresa como forma de geração de negócios a partir de trabalho de colaborador dedicado. Os pontos do framework impactados por este plano são: "Gestão dos pontos de contato", "Gestão das informações dos clientes", "Segmentação dos clientes", "Tecnologia" e "Cultura".

O motivo de criação deste plano deve-se trabalho de geração de conteúdos online na empresa ser recente e passível de potencialização, com poucos potenciais clientes vindo pela internet. Conforme visto na análise da situação atual, o canal digital é um meio correntemente utilizado para a busca de informações sobre soluções, com os concorrentes da empresa estudada possuindo melhor posicionamento neste tema. É previsto o investimento de cinquenta e sete mil e quinhentos reais. Este valor será empregado para a contratação de novo colaborador para o cargo analista digital. Neste valor está computado o pagamento de doze meses de salário para o profissional. Este profissional será o responsável por encabeçar o plano, respondendo ao gestor de marketing.

Tabela 14: Etapas do plano de ação oito

Etapa	Atividade	Relacionados	Custo	Detalhamento	Prazo
1	Anunciar vaga para a posição de analista digital	Gestor de marketing e de desenvolvimento e consultoria de RH externa	3.500,00	Buscar empresa de recursos humanos especializada para contratação de profissional com background em tecnologia digital e user experience	S23
2	Definir posição hierárquica do analista de informações	Diretoria e gestor de marketing	-	Formalizar a posição do novo colaborador abaixo do gestor de marketing	S23
3	Contratar colaborador	Gestor de RH	54.000,00	Realizar contratação em regime CLT	S27
4	Definir objetivos de trabalho no tema digital	Analista digital	-	Realizar estudo para mapear a situação atual do tema e sugerir estado futuro	S29

5	Operacionalizar melhorias com impacto comercial direto	Analista digital	-	Analisar user experience das atuais soluções digitais e sugerir criação de landing pages	S30
6	Operacionalizar demais melhorias pretendidas	Analista digital	-	Definir roadmap e realizar melhorias	S34
7	Centralizar todos os temas digitais no analista digital	Analista de informações	-	Fazer a passagem de todas as atribuições e contatos de terceiros dentro do tema digital que hoje são responsabilidade do gestor de marketing para o novo colaborador	S38

Fonte: autor

4.2.3.3. Plano nove: Avaliar a eficiência do uso de equipes multidisciplinares de projeto para potencializar as soluções ofertadas ao mercado

A proposta deste plano é, em dez semanas, testar o uso de equipes multidisciplinares de projeto para potencializar desenvolvimento. Os pontos do framework impactados por este plano são: "Cultura" e "Estrutura e instrumentos de gestão".

O motivo de criação deste plano deve-se ao fato de a empresa não adotar esse tipo de organização de equipes em seus projetos internos – embora manifeste interesse nisso. Assim, o fluxo informacional entre as demandas capturadas dos clientes pelo comercial e usadas de input pela área de desenvolvimento é longo e apresenta ineficiências, e, como já mencionado, a equipe de desenvolvimento não concebe o panorama exato de demandas que o cliente sinaliza.

Este plano não prevê nenhum investimento em particular. Todos os recursos necessários já estão na empresa. O gestor de marketing será o responsável por encabeçar o plano, respondendo à diretoria.

Tabela 15: Etapas do plano de ação nove

Etapa	Atividade	Relacionados	Custo	Detalhamento	Prazo
-------	-----------	--------------	-------	--------------	-------

1	Definir objetivos da iniciativa	Diretoria e gestor de marketing	-	Criar documento que formalize as incertezas da forma de organização por equipes, os indicadores e metas para mensurar o sucesso da iniciativa, além de definir o tema a ser testado	S38
2	Criar equipe multidisciplinar temporária	Diretoria e gestor de RH	-	Destacar colaboradores - mínimo de três pessoas, contando com uma pessoa da área de desenvolvimento, uma pessoa da área comercial e uma pessoa da área de suporte. Além de empregar metade da carga horária dos colaboradores para atividade, repassar objetivos da iniciativa e estabelecer gerência direta para responder pelos resultados do trabalho	S40
3	Testar o trabalho da equipe multidisciplinar	Equipe multidisciplinar e gestor direto	-	Executar o trabalho previsto e dar retornos frequentes sobre o avanço da iniciativa	S46
4	Consolidar resultados da iniciativa	Equipe multidisciplinar e gestor direto	-	Medir o trabalho realizado pelo resultado obtido e pela performance dos indicadores previamente destacados	S47
5	Definir continuidade da iniciativa	Diretoria e gestor de marketing e de RH	-	Definir se há consenso sobre a validade do emprego de equipe disciplinares como forma de potencializar os projetos e se o prosseguimento do tema será “novos testes”, “a criação de uma estrutura dedicada para isso” ou “descontinuidade da prática”	S48

Fonte: autor

5. CONCLUSÃO

Os objetivos definidos para esse trabalho foram atingidos, a saber: criar um framework de análise para o tema Customer Centric Marketing, analisar a organização sob esse prisma e sugerir um estado futuro para a empresa no tema.

O framework de análise da situação atual do tema Customer Centric Marketing foi criado. Ele contempla oito parâmetros de análise, reunindo os pontos mais relevantes para avaliação de organizações no tema do CCM.

O instrumento foi testado na empresa estudada. O framework serviu para tornar claro que os pontos de contato externo não tem gerenciamento pleno, e são frutos de uma estratégia de gerenciamento de clientes que prima pela rentabilidade e pelo curto prazo. Por consequência, os seis pontos basilares do Customer Centric Marketing não estão alinhados com esse tópico, apresentando objetivos difusos. A empresa carece de um trabalho mais robusto de análise de dados, segmentação de clientes, estrutura organizacional e processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

Quanto ao estado futuro, a prescrição definiu um cenário possível a ser buscado, sem deixar de lado dois temas: várias ações e configurações de cenário almejado são possíveis, e mais importante do que chegar ao cenário ideal previsto no framework é fazer com que a organização se aproxime do tema e passe a endereçar, ela própria, seus objetivos. Por isso a prescrição não teve o objetivo de esgotar as alternativas possíveis no tema.

A recomendação foi dividida em três momentos. O primeiro deles busca endossar as melhorias mais latentes para os clientes, o segundo endereça as mudanças necessárias internamente na empresa para que ela possa atuar de maneira polivalente no Customer Centric Marketing – chegando assim ao terceiro cenário, que trata de experimentar pressupostos de gestão vinculadas tipicamente ao CCM.

Representa a expectativa deste trabalho que ele auxilie realmente a organização estudada – que passou a ter neste conteúdo a expectativa de mudança da conjuntura organizacional atual, e que carecia de um encaminhamento claro neste assunto. Ainda, com a criação do framework de análise, é esperado que o tema possa adquirir contornos mais práticos dentro do campo de estudo. Com este movimento acontecendo, e o tema passando a vincular cada vez mais organizações e clientes,

este conteúdo chave no fazer organizacional evoluirá – beneficiando a organizações de todos os setores.

Como sugestão para estudos futuros, é proposta a revisão dos pontos do framework – tendo em mente que a alternância do ambiente empresarial, do mercado, das tecnologias e das necessidades dos clientes pode causar a inadequação do instrumento a determinados contextos. Além disso, é hipótese inicial que a revisão dos parâmetros pode levar a adição de outras categorias de análise, bem como de temas a serem inseridos em pontos já existentes. Como sugestão de futuras análises a partir do framework, é indicado utilizá-lo em empresas do tipo B2C (business to consumer), para avaliar se ele também oferece um panorama amplo e fiel para as organizações deste tipo. Também, é sugerido pelo presente trabalho que estudos mais aprofundados no tema moldem o instrumento de análise para adquirir caráter prescritivo, e não só analítico.

6. REFERÊNCIAS

BALLANTYNE, David. A Relationship Mediated Theory of Internal Marketing. **European Journal Of Marketing**, Helsink, v. 9, n. 37, p.1242-60, mar. 2003.

BELU, Mihaela; MARINOIU, Ana-Maria. A New Distribution Strategy: The Omnichannel Strategy. **The Romanian Economic Journal**, Bucharest, v. 17, n. 52, p.117-134, jun. 2014. Disponível em: www.rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/articole/2014-10-14/2987/belumarinoiu.pdf. Acesso em: 03 mai. 2015.

BERRY, Leonard. Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, Texas, v. 1, n. 1, p. 59-77, mar. 2002. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J366v01n01_05#.VFDT9vidWSo. Acesso em: 26 out. 2014.

BLISS, Jeanne. Speed Reviews Director. **Chief Customer Officer**. 2006. Disponível em: <http://avidium.com/wp-content/uploads/books/Speed%20Reviews%20-%20Jul06.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2014.

BRAMBILLA, Flávio Régio; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann. Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer relationship Management (VRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 2, n. 13, p.107-129, maio 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n2/a09v13n2>. Acesso em: 25 out. 2014.

CHEN, Injazz; POPOVICH, Karen. Understanding Customer Relationship Management (CRM): people, process and technology. **Business Process Management Journal**, Ohio, v. 9, n. 5, p. 672 – 688, mai. 2003. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14637150310496758>. Acesso em 03 nov. 2014.

CHOU, Yurong Xu et al. Adopting Customer Relationship Management Technology. **Industrial Management & Data Systems**. Ohio, v.102, n. 8, p. 442-452, mar. 2002. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02635570210445871>. Acesso em: 03 nov. 2014.

CRAIG MARSH (Lancaster). Chief Academic Officer. **Is Customer Centricity A Movement Or Myth?** Opening The Debate For HR. 2010. Disponível em: <http://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/cphr/centricitymyth.pdf>. Acesso em: 25 out. 2014.

DAY, Denish Shah; Roland T. Rust; A. Parasuraman; Richard Staelin; George S. et al. The Path to Customer Centricity. **Journal Of Service Research**. Maryland, v. 9, n. 2, p. 113-124. nov. 2006. Disponível em: <http://jsr.sagepub.com/content/9/2/113.full.pdf+html>. Acesso em: 31 out. 2014.

DICICCO-BLOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin. The qualitative research interview. **Medical Education**, v. 40, p. 314-321, mar. 2006. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x/pdf>. Acesso em 15 nov. 2014.

ERNST & YOUNG. The journey toward greater customer centricity. 2013. Disponível em: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity_-_US/\\$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final_US.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_journey_toward_greater_customer_centricity_-_US/$FILE/Customer_Centricity_Paper_29_April_Final_US.pdf). Acesso em 15 mar. 2014

FARAH, Atilio Garrafoli Júnior; SANTADE, Hélio Oliva; PIZZINATTO, Nadia Kassouf; ELIAS Osvaldo et al. CRM: Conceitos e Métodos de Aplicação do Marketing de Relacionamento. **Revista Gestão Industrial**, São Paulo, v. 3, n. 1, p.13-23, mar. 2005. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/download/150/146>. Acesso em: 29 out. 2014.

FRAZER, Mariette; STIEHLER, Beate. Omnichannel retailing: the merging of the online and off-line environment. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**, Johannerburg, v. 9, n. 1, p.655-657, jan. 2014. Disponível em: www.researchgate.net/profile/Cristobal_Fernandez/publication/260364142_TURISMO_DE_INTERESES_ESPECIALES_INVESTIGACION_DE_MERCADO SOBRE LAS MOTIVACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE/links/02e7e530e390390694000000.pdf#page=678. Acesso em: 03 mai. 2015.

FLINK, Cheryl; LIETZ, Christopher; MANEY, Russ. **Consumer-Centric Marketing: How leading consumer packaged goods companies are transforming the way they Market**. Disponível em: <http://www.oocities.org/infobetastudio/doc/ConsumerCentric.pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em 01 dez. 2014.

GRÖNROOS, Christian. Internal Marketing: An Integral part of Marketing Theory In J.H. Donnelly and W.R. George (eds). **Marketing Of Services**, Chicago, v. 7, n. 8, p.236-8, abr. 1981.

GUMMESON, E. Stockholm University School of Business Professor. **From One-to-One to Many-to-Many Marketing**. 2004. Disponível em: <http://ipam5ever.com.sapo.pt/profile/QUISeq2004.pdf>. Acesso em: 10 out. 2014.

GUNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22 n. 2, pp. 201-210, mai-ago 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>. Acesso em: 10 out. 2014.

HARGIE, Donna McAleese Owen. Five guiding principles of culture management: A synthesis of best practice. **Journal of Communication Management**, Ulster, v. 9, n. 2, p. 155-170, abr. 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13632540510621399>. Acesso em: 06 mai. 2015.

JAYACHANDRAN, Satish; BEARDEN, William; KIRCA, Ahmet. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**, Washington, v. 69, n. 2, p. 24-41, abr. 2005. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkq.69.2.24.60761>. Acesso em: 18 abr. 2015.

JONKERA, Jedid-Jah; PIERSMAB, Nanda; POELC, Dirk Van den. Joint optimization of customer segmentation and marketing policy to maximize long-term profitability. **Expert Systems with Applications**, v. 27, n. 2, p.159-168, ago. 2004. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095741740400003X>. Acesso em: 06 mai. 2015.

KEN CROSS (Ohio). Business Develop Management (Ed.). **CRM: Can Your Sales Force Overcome a 70% Failure Rate? (Part 1/2)**. 2013. Disponível em: <http://www.solutionsellingblog.com/home/2013/2/21/crm-can-your-sales-force-overcome-a-70-failure-rate-part-12.html>. Acesso em: 03 nov. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KUMAR, Ashok. From Mass Customization to Mass Personalization a strategic Transformation. **International Journal of Flexible Manufacturing Systems**, v. 19, n. 4, p. 533-547. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s10696-008-9048-6#page-2>. Acesso em: 28 out. 2014.

LOBO, Alexandre. Marketing de relacionamento. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.

MCKENNA, Regis. **Relationship Management**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 1992. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=X7bObvS-P4qC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Marketing+de+Relacionamento&ots=nqyKIONjnE&sig=zN5ISvw9Kw1qH15QwQZzvwoXDao#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 02 nov. 2014.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo, Bookman, 2004.

MULDER, M.. **Cross Channel Communication Architecture**. 2014. Disponível em: http://www.ciaonetwork.org/uploads/eewc2014/doctoral_consortium/papers/mark_mulder.pdf. Acesso em: 03 nov. 2014.

NASLUND, Dag; WILLIAMSON, Steven. What is Management in Supply Chain Management? - A Critical Review of Definitions, Frameworks and Terminology. **Journal of Management Policy and Practice**, v. 11, n. 4, p 11-28, mar.2010. Disponível em: <http://m.www.na-businesspress.com/JMPP/NaslundWeb.pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.

OSBORNE, Phil; BALLANTYNE, David. The Paradigmatic Pitfalls of Customer-Centric Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 12, n. 2, p. 155-172, abr. 2012. Disponível em: <http://mtq.sagepub.com/content/12/2/155.full.pdf+html>. Acesso em: 27 out. 2014.

PALMER, Adrian. Relationship marketing: Back to basics. **Journal of Marketing Management**, Ohio, v. 10, n. 7, p.571-579, jan. 1994. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1994.9964305>. Acesso em: 03 mai. 2015.

PAN, Shan; LEE, Jae-Nam. Using e-CRM for a unified view of the customer. **Communications of the ACM**, Nova York, v. 46, n. 4, p. 95-99, abr. 2003. Disponível em: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=641212>. Acesso em: 03 nov. 2014

PARSONS, A. J.. Building Innovativeness in Large U.S. Corporations. **The Journal of Services Marketing**, v. 5, n. 4, p. 5-20, abr. 1991. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM0000000002530>. Acesso em: 19 out. 2014.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 167-176, out. 2005. Disponível em: <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>. Acesso em: 18 out. 2014.

PEDRON, Cristiane Drebes; SACCOL, Amarolinda Zanela. What Lies behind the Concept of Customer Relationship Management? Discussing the Essence of CRM through a Phenomenological Approach. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 6, n. 13, p.34-49, mar. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/bar/v6n1/v6n1a04.pdf>. Acesso em: 28 out. 2014

PELS, Jaqueline; COVIELLO, Nicole; BRODIE, Roderick. Integrating Transactional and Relational Marketing Exchange: a Pluralistic Perspective. **Journal of Marketing Theory and Practice**, Auckland, v. 8, n. 3, p.11-20, jan. 2000. Disponível em: http://www.jstor.org/stable/40469998?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 03 mai. 2015.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **The One to One Future**. Chicago: Currency, 1996.

RENAULT, Dominique Bourgeon. Evaluating Consumer Behaviour in the Field of Arts and Culture Marketing. **International Journal of Arts Management**, Montreal, v. 3, n. 1, p. 4-18, out. 2000. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/41064708>. Acesso em: 06 mai. 2015.

SHETH, Jagdish; PARVATIYAR, Atul. The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, London, v. 4, n. 4, p.397-418, jan. 1995. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0969593195000186>. Acesso em: 03 mai. 2015.

SHETH, Jagdish; SISODIA, Rajendra; SHARMA, Arun. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Texas, v. 55, n. 28, p.54-66, fev. 2000. Disponível em: <http://www.uk.sagepub.com/chaston/Chaston Web readings chapters 1-12/Chapter 7 - 2 Sheth et al.pdf>. Acesso em: 22 out. 2014.

SIN, Leo Y.m.; TSE, Alan C.b.; YIM, Frederick H.k.. CRM: conceptualization and scale development. **European Journal Of Marketing**. Hong Kong, v. 39, n. 11, p. 1264-1296, dez. 2005.

Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03090560510623253>. Acesso em: 02 nov. 2014.

STEIN, Alex; SMITH, Michael; LANCIONI, Richard. The Development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. **Industrial Marketing Management**. Philadelphia, v.43, n. 1, p. 855-861, jul. 2013. Disponível em: http://ac.els-cdn.com/S0019850113001223/1-s2.0-S0019850113001223-main.pdf?_tid=1ef470d6-6415-11e4-bd49-00000aacb362&acdnat=1415100440_c83f5be9021b7c7a13e43c45f7425543. Acesso em: 03 nov. 2014.

STILES, William B.. Quality Control In Qualitative Research. **Clinical Psychology Review**, Miami, v. 13, pp. 593-618, jan. 1993. Disponível em: http://ac.els-cdn.com/027273589390048Q/1-s2.0-027273589390048Q-main.pdf?_tid=18ca2486-7995-11e4-9ec6-00000aacb361&acdnat=1417464380_afafc71553ed3ed4c0c8c7dac53fb8bb. Acesso em: 22 nov. 2014.

TAX, Stephen S.; MCCUTCHEON, David; WILKINSON, Ian F.. The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. **Journal Of Service Research**. Maryland, v. 6, n. 13, p. 454-470, mar. 2013. Disponível em: <http://jsr.sagepub.com/content/early/2013/03/20/1094670513481108>. Acesso em: 29 out. 2014.

TEICHERT, Thorsten; SHEHU, Edlira; WARTBUTG, Iwan von. Customer segmentation revisited: The case of the airline industry. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 42, n. 1, p.227-247, jan. 2008. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856407000729>. Acesso em: 06 mai. 2015.

TSENG, Mitchell; PILLER, Frank. **The Customer Centric Enterprise: Advances in Mass Customization and Personalization**. Heidelberg: Springer, 2003. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=6B9025DA64B095F9196FE70DED7DF4E?doi=10.1.1.14.2248&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 28 out. 2014.

TULI, K.R.; KOHLI, A.K.; BHADWADWAJ, S.G.. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 1, p.1-17, jul. 2007.

VAREY, R; LEWIS, B. **Internal Marketing: Directions for Management**. Londres: Routledge, 2000.

VARGO, S.L.; LURSCH, R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p.1-17, jun. 2004.

VARGO, S.L.; LURSCH, R.F. Service Dominant Logic: Continuing the Evolution. **Journal of Marketing**, v. 36, n. 1, p.1-10, mar. 2008.

WESTBROOK, Lynn. Qualitative Research Methods: A Review of Major Stages, Data Analysis Techniques, and Quality Controls. **Qualitative Research Methods**, Michigan, v. 16, n. 3, p. 241-254, 1994. Disponível em: http://ac.els-cdn.com/0740818894900264/1-s2.0-0740818894900264-main.pdf?_tid=d47ea2fa-7991-11e4-ae88-00000aacb35f&acdnat=1417462977_16ba9ad65ca7b83a18395a774178d9e6. Acesso em: 01 dez. 2014.

WHITTAKER, Steve; JONES, Quentin; TERVEEN, Loren. Contact Management: Identifying Contacts to Support Long-Term Communication. **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, Texas, v. 28, n. 55, p.216-226, fev. 2010. Disponível em: http://delivery.acm.org/10.1145/590000/587109/p216-whittaker.pdf?ip=143.54.2.242&id=587109&acc=ACTIVESERVICE&key=344E943C9DC262BB.6F93F616481B3B59.4D4702B0C3E38B35.4D4702B0C3E38B35&CFID=680822485&CFTOKEN=42177804&acm=1433547266_1e74783dc7f1d56e69cc1c26c4cde7a0. Acesso em: 26 abr. 2014.

WILLCOXSON, Lesley; MILLETT, Bruce. The management of organisational culture. **Australian Journal of Management and Organisational Behaviour**, Sidney, v. 3, n. 2, p. 91-99, jan. 2000.

Disponível em: http://eprints.usq.edu.au/14037/1/Willcoxson_Millett_AJMOB_v3n2_PV.pdf. Acesso em: 06 mai. 2015.

WUA, Rong-Shiunn; CHOU, Po-Hsuan. Customer segmentation of multiple category data in e-commerce using a soft-clustering approach. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 10, n. 3, p.331-341, mai. 2011. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1567422310000888>. Acesso em: 03 mai. 2015.

HWANG, Hyunseok; JUNG, Taesoo; SUH, Euiho. An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. **Expert Systems with Applications**, v. 26, n. 2, p.181-188, fev. 2004. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417403001337>. Acesso em: 03 mai. 2015.

ANEXO A – CRONOGRAMA DOS PLANOS DE AÇÃO

